

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Banco de la Nación

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

John Aragón Córdova

Renato Fernández Luque

Erika Quintero Díaz

Ángel Zapata Yarlequé

Asesor: Kurt Burneo Farfán

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a las siguientes personas:

A todos nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y transmitirnos sus valiosas experiencias profesionales.

A todos nuestros familiares por su apoyo incondicional y aliento, que permitieron culminar con éxito nuestros estudios.

Dedicatorias

A nuestras familias y seres queridos que nos han apoyado y acompañado en este proyecto tan importante en nuestras vidas.



Resumen Ejecutivo

El presente documento desarrolla el Plan Estratégico del Banco de la Nación del Perú en un horizonte de tiempo de diez años, con la finalidad de posicionarlo entre los cinco mayores bancos estatales de América Latina y los cuatro principales bancos en el Perú (en función a participación de mercado), para aportar al desarrollo de la inclusión financiera y el crecimiento descentralizado del país. El Banco de la Nación, de propiedad estatal, brinda soluciones financieras a las entidades del Estado Peruano; servicios de corresponsalía al sector de banca múltiple; y productos financieros a los trabajadores y pensionistas del Estado, a los beneficiarios de programas sociales y a los pobladores de zonas donde no llega otra entidad del sistema financiero, en las que se constituye como Única Oferta Bancaria (UOB).

Para alcanzar la visión propuesta, se han establecido seis objetivos de largo plazo relacionados al incremento de los ingresos financieros, de la utilidad neta, de la cobertura en los distritos del país, de la participación de mercado en colocaciones y depósitos, y del índice de satisfacción de los clientes. El cumplimiento de los objetivos a largo plazo será posible a través de la consecución de 30 objetivos de corto plazo, para los cuales se han definido indicadores en un tablero de control balanceado, que permite tener una visión holística de la organización. Las principales estrategias elegidas están alineadas con la apertura de la oferta del Banco a todos los peruanos (personas y empresas), el incremento de puntos de atención a nivel nacional para incrementar la inclusión financiera y el aprovechamiento de nuevas tecnologías en el sector bancario. El proceso de planeamiento estratégico se ha llevado a cabo utilizando la metodología planteada por el Dr. Fernando D'Alessio, caracterizada por presentar un modelo secuencial e iterativo, que genera una retroalimentación repetitiva a medida que se avanza por sus etapas.

Abstract

This document develops the Strategic Plan of Banco de la Nación of Peru over a period of ten years, in order to position it among the five largest state-owned banks in Latin America and the four main banks in Peru (based on market share), to contribute to the development of the financial inclusion and the decentralized growth of the country. The state-owned Banco de la Nación provides financial solutions to entities of the Peruvian State; correspondent services to the multiple banking sector; and financial products to the workers and pensioners of the State, to the beneficiaries of social programs and to the inhabitants of zones where no other entity of the financial system arrives, in which it is constituted as Unique Bank Offer (UOB).

To achieve the proposed vision, six long-term objectives have been established related to the increase in financial income, net income, coverage in the country's districts, market share in loans and deposits, and the satisfaction index of customers. The fulfillment of the long-term objectives will be possible through the achievement of 30 short-term objectives, for which indicators have been defined following a balanced control panel that allows a holistic view of the organization. The main strategies chosen are aligned with the opening of the Bank's offer to all peruvians (individuals and companies), the increase of points of attention at the national level to increase financial inclusion, and the use of new technologies in the banking sector. The strategic planning process has been carried out using the methodology proposed by Dr. Fernando D'Alessio, characterized by presenting a sequential and iterative model, which generates a repetitive feedback as it progresses through its stages.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General del Banco de la Nación	1
1.1. Situación General del Sistema financiero peruano y del Banco de la Nación	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión	15
2.3. Misión	16
2.4. Valores	17
2.5. Código de Ética	17
2.6. Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	19
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	19
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	31
3.1.4. Influencia del análisis en el Banco de la Nación.....	34
3.2. Análisis Competitivo del País	34
3.2.1. Condiciones de los factores	39
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	40
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	42
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	44

3.2.5. Influencia del análisis en el Banco de la Nación	45
3.3. Análisis del Entorno PESTE	45
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	46
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	51
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	57
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	68
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	74
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	74
3.5. El Banco de la Nación y sus Competidores	74
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	74
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	76
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	77
3.5.4 Amenaza de los entrantes	78
3.5.5 Rivalidad de los competidores	80
3.6. El Banco de la Nación y sus Referentes	89
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	97
3.8. Conclusiones	98
Capítulo IV: Evaluación Interna	101
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	101
4.1.1. Administración y gerencia (A)	101
4.1.2. Marketing y ventas (M)	104
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	112
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	116
4.1.5. Recursos humanos (H)	123
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	127

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	130
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	132
4.3. Conclusiones	133
Capítulo V: Intereses de Banco de la Nación y Objetivos de Largo Plazo	136
5.1. Intereses del Banco de la Nación.	136
5.2. Potencial de Banco de la Nación.....	136
5.3. Principios Cardinales de Banco de la Nación.	138
5.4. Matriz de Intereses de Banco de la Nación (MIO).....	139
5.5. Objetivos de Largo Plazo	140
5.6. Conclusiones	142
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	144
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	144
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	148
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	150
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	155
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	157
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	159
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	159
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	163
6.9. Matriz de Ética (ME)	163
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	163
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	166
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	166
6.13. Conclusiones	170
Capítulo VII: Implementación Estratégica	171

7.1. Objetivos de Corto Plazo	171
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	175
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	179
7.4. Estructura Organizacional de Banco del Nación	181
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	183
7.6. Recursos Humanos y Motivación	185
7.7. Gestión del Cambio.....	187
7.8. Conclusiones	188
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	190
8.1. Perspectivas de Control.....	190
8.1.1. Aprendizaje interno	190
8.1.2. Procesos.....	191
8.1.3. Clientes.....	193
8.1.4. Financiera	194
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	195
8.3. Conclusiones	197
Capítulo IX: Competitividad de Banco de la Nación	201
9.1. Análisis Competitivo de Banco de la Nación	201
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco de la Nación.....	202
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Banco de la Nación.....	203
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	204
9.5. Conclusiones	205
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	206
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	206
10.2. Conclusiones Finales.....	206

10.3. Recomendaciones.....	211
10.4. Futuro de Banco de la Nación.....	213
Referencias.....	217
Apéndice A: Comparación de Planes Estratégicos del Banco de la Nación	235
Apéndice B: Marco Teórico	236
Apéndice C: Historia del Sector Financiero.....	242
Apéndice D: Caso de Éxito Programa Préstamo Multired.....	258

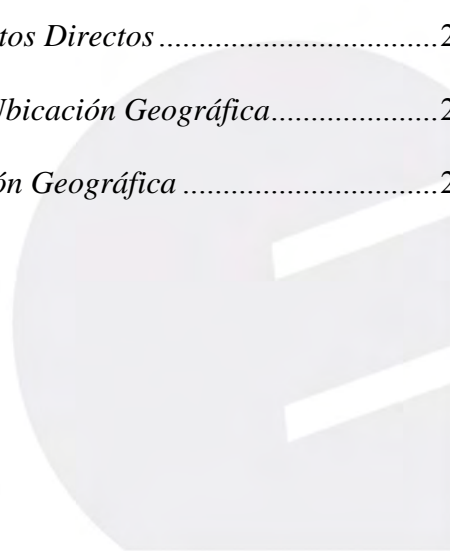
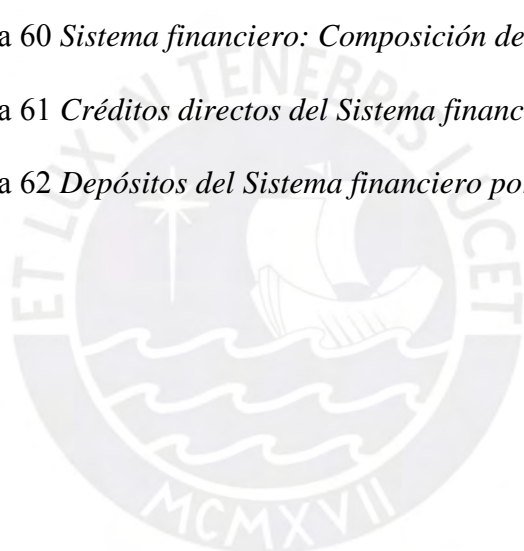


Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Empresas del Sector Financiero Peruano 2017 (En Millones S/)</i>	2
Tabla 2 <i>Líneas de Negocio del Banco de la Nación 2017</i>	6
Tabla 3 <i>Ingresos por Intereses del Banco de la Nación (En Miles S/)</i>	7
Tabla 4 <i>Ingresos por Servicios Financieros del Banco de la Nación (En Miles S/)</i>	8
Tabla 5 <i>Participación de Mercado del Banco de la Nación Respecto a la Banca Múltiple</i>	9
Tabla 6 <i>Características de Visión del Banco de la Nación</i>	16
Tabla 7 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	23
Tabla 8 <i>Tamaño de la Economía – Ranking Mundial</i>	28
Tabla 9 <i>Índice de Competitividad Global y sus 12 Pilares para el Perú 2016-2017</i>	36
Tabla 10 <i>Proyecciones Macroeconómicas del Perú 2017-2018</i>	41
Tabla 11 <i>PBI por Sectores Económicos 2016-2018</i>	41
Tabla 12 <i>Empresas Según Segmento Empresarial 2014-2015</i>	43
Tabla 13 <i>Tasas de Interés en Moneda Nacional</i>	56
Tabla 14 <i>Tasas de Interés en Moneda Extranjera</i>	56
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	75
Tabla 16 <i>Volumen de Depósitos del Sistema financiero peruano</i>	78
Tabla 17 <i>Evolución de Número de Empresas del Sistema financiero peruano</i>	80
Tabla 18 <i>Ranking de Depósitos Totales de la Banca Múltiple 2016</i>	82
Tabla 19 <i>Volumen de Créditos del Sistema financiero peruano</i>	82
Tabla 20 <i>Ranking de Créditos Directos de la Banca Múltiple 2016</i>	83
Tabla 21 <i>Principales Indicadores del Sistema financiero 2016</i>	85
Tabla 22 <i>Tasas de Intereses Activas 2016</i>	87
Tabla 23 <i>Indicadores del Sistema financiero Chileno</i>	92
Tabla 24 <i>Comparación Indicadores BancoEstado y Banco de la Nación 2016</i>	97

Tabla 25 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	99
Tabla 26 <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	99
Tabla 27 <i>Tasas de Interés de Productos Activos del Banco de la Nación</i>	106
Tabla 28 <i>Tasas de Bancos y Entidades Financieras 2016</i>	107
Tabla 29 <i>Tasas de Interés del Banco de la Nación</i>	108
Tabla 30 <i>Colocaciones y Depósitos del Banco de la Nación y Banca Múltiple</i>	110
Tabla 31 <i>Número de Puntos de Atención por Canal</i>	113
Tabla 32 <i>Operaciones de Recaudación del 2012 – 2016 (Millones de Operaciones)</i>	115
Tabla 33 <i>Resumen Financiero Banco de la Nación 2015-2016</i>	117
Tabla 34 <i>Evolución Clasificación de Riesgo Banco de la Nación 2012-2016</i>	121
Tabla 35 <i>Indicadores Financieros Banco de la Nación 2016</i>	122
Tabla 36 <i>Gestión de Personal y Volumen de Operaciones</i>	124
Tabla 37 <i>Política Remunerativa del Banco de la Nación</i>	126
Tabla 38 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	133
Tabla 39 <i>Matriz de Intereses del Banco de la Nación</i>	140
Tabla 40 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	147
Tabla 41 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción</i>	148
Tabla 42 <i>Depósitos por Tipo al Cierre del 2016</i>	152
Tabla 43 <i>Porcentaje de Participación de Depósitos por Tipo al Cierre del 2016</i>	152
Tabla 44 <i>Nivel de Participación de los Productos del Banco de la Nación</i>	152
Tabla 45 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	161
Tabla 46 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	162
Tabla 47 <i>Matriz de Rumelt</i>	164
Tabla 48 <i>Matriz de Ética</i>	165
Tabla 49 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	167

Tabla 50 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	168
Tabla 51 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	169
Tabla 52 <i>Matriz de Recursos Asignados a OCP del Banco de la Nación</i>	178
Tabla 53 <i>Matriz de Estrategias Versus Políticas</i>	180
Tabla 54 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	196
Tabla 55 <i>Indicadores de Medición del Banco de la Nación</i>	202
Tabla 56 <i>Plan Estratégico Integral</i>	215
Tabla 57 <i>Comparación de Planes Estratégicos del Banco de la Nación</i>	235
Tabla 58 <i>Sistema financiero: Número de Empresas</i>	247
Tabla 59 <i>Sistema financiero: Número de Activos</i>	247
Tabla 60 <i>Sistema financiero: Composición de los Créditos Directos</i>	249
Tabla 61 <i>Créditos directos del Sistema financiero por Ubicación Geográfica</i>	251
Tabla 62 <i>Depósitos del Sistema financiero por Ubicación Geográfica</i>	254



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> ROE y ROA anualizados Sistema financiero peruano.	3
<i>Figura 2.</i> <i>Spread</i> de tasas de Interés de América Latina.	5
<i>Figura 3.</i> Número de agencias a nivel nacional 2017.	10
<i>Figura 4.</i> Crecimiento de la población total del Perú, 1990 – 2050.....	24
<i>Figura 5.</i> Ubicación del Perú en el mundo.	26
<i>Figura 6.</i> Proyección de crecimiento del PBI para Latinoamérica (variación promedio anual porcentual).	26
<i>Figura 7.</i> Inversión privada 2004 -2016 en el Perú (miles de millones de US\$).	27
<i>Figura 8.</i> Demanda interna en el Perú.	27
<i>Figura 9.</i> Índice de competitividad global Perú 2016-2017.	37
<i>Figura 10.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.	38
<i>Figura 11.</i> Evolución de los países latinoamericanos en el <i>Ranking</i> de competitividad.....	39
<i>Figura 12.</i> Morosidad y rentabilidad bancaria 1993-2005.	52
<i>Figura 13.</i> Crédito al sector privado 1993-2006.	52
<i>Figura 14.</i> Cambio en el crecimiento del 2017-2018.	53
<i>Figura 15.</i> PBI per cápita América Latina y Perú 1960-2016.	54
<i>Figura 16.</i> <i>Spread</i> de tasas de interés de América Latina y Perú 2000-2016.....	55
<i>Figura 17.</i> Tasas de referencia internacionales 2009-2016.	55
<i>Figura 18.</i> Estructura de la Población por grandes grupos de edad 1950-2050	58
<i>Figura 19.</i> Evolución de la población: 1950 - 2050.	59
<i>Figura 20.</i> Afiliación al Sistema de Pensión Perú.	60
<i>Figura 21.</i> Tasa de informalidad según edad y sexo.	61
<i>Figura 22.</i> Créditos como porcentaje de PBI 2015.	62

<i>Figura 22.</i> Depósitos como porcentaje de PBI 2015.....	63
<i>Figura 23.</i> Encuesta nacional de la demanda de servicios financieros.....	66
<i>Figura 24.</i> Cuentas de depósitos en el sistema financiero.....	66
<i>Figura 25.</i> Características deseables de una cuenta.....	67
<i>Figura 26.</i> Potencial para proveer servicios financieros vía teléfonos móviles.....	71
<i>Figura 27.</i> Evolución del número de centros poblados con tecnología 4G.....	72
<i>Figura 28.</i> Indicadores de solvencia, empresas financieras.....	84
<i>Figura 29.</i> Indicadores de solvencia banca múltiple.....	85
<i>Figura 30.</i> Indicadores de Morosidad, Banca Múltiple.....	86
<i>Figura 31.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Banco de la Nación.....	89
<i>Figura 32.</i> Indicadores para un entorno propicio para la inclusión financiera.....	91
<i>Figura 33.</i> Porcentaje de la población con un producto en el sistema financiero.....	92
<i>Figura 34.</i> Estadísticas productos financieros BancoEstado.....	93
<i>Figura 35.</i> Lineamientos estratégicos del BancoEstado.....	94
<i>Figura 36.</i> Ratio de morosidad: provisiones/ colocaciones 2002 – 2016.....	96
<i>Figura 37.</i> Directorio y gerencia general.....	102
<i>Figura 38.</i> Unidades de negocio del Banco de la Nación.....	102
<i>Figura 39.</i> Trabajadores del Estado Peruano al 2016.....	105
<i>Figura 40.</i> Segmento de potenciales clientes.....	111
<i>Figura 41.</i> Volumen de operaciones 2012 – 2016.....	114
<i>Figura 42.</i> Volumen de operaciones por canal 2012 – 2016.....	115
<i>Figura 43.</i> Numero de agencias del 2012 – 2016.....	116
<i>Figura 44.</i> Porcentaje por tipo de ingreso y margen de contribución Banco de la Nación 2016.....	118
<i>Figura 45.</i> Comparación de créditos directos por segmento 2015-2016.....	119

<i>Figura 46.</i> Evolución del rating de viabilidad 2011-2016.....	120
<i>Figura 47.</i> Estructura de fondeo Banco de la Nación 2016.....	123
<i>Figura 48.</i> Distribución de trabajadores del Banco de la Nación.....	124
<i>Figura 49.</i> Página web del Banco de la Nación.....	129
<i>Figura 50.</i> Facebook del Banco de la Nación.....	129
<i>Figura 51.</i> Sistema de pagos en línea del Banco de la Nación.....	131
<i>Figura 52.</i> Polígono de la posición estratégica del Banco de la Nación.	149
<i>Figura 53.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	153
<i>Figura 54.</i> Matriz Interna Externa.	157
<i>Figura 55.</i> Matriz de la Gran Estrategia.	158
<i>Figura 56.</i> Organigrama planteado para el Banco de la Nación para el 2018.....	182
<i>Figura 57.</i> Sistema financiero peruano, 2015.....	245
<i>Figura 58.</i> Recesiones y caídas de los términos de intercambio, 1951-2008.....	246
<i>Figura 59.</i> Sistema financiero: Evolución de los créditos Directos.	248
<i>Figura 60.</i> Sistema financiero: Créditos Directos por Sector Económico.....	250
<i>Figura 61.</i> Sistema financiero: Evolución de los Depósitos.....	252
<i>Figura 62.</i> Sistema financiero: Evolución de los Depósitos por Tipo.....	253
<i>Figura 63.</i> PBI por sectores económicos 1994-2016.....	255
<i>Figura 64.</i> Variación porcentual del PBI y del PBI por sector financiero 1995-2016.	256

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

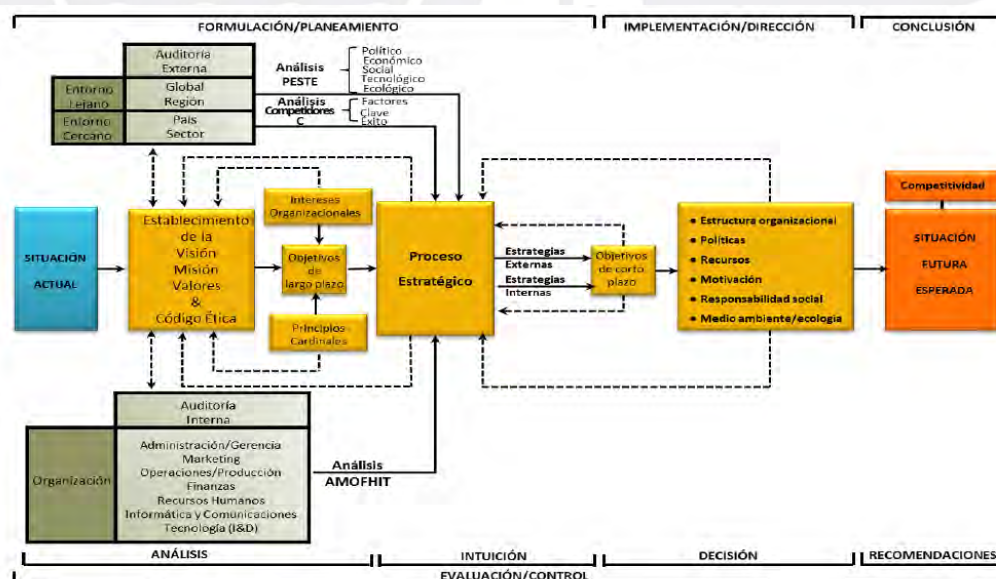


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

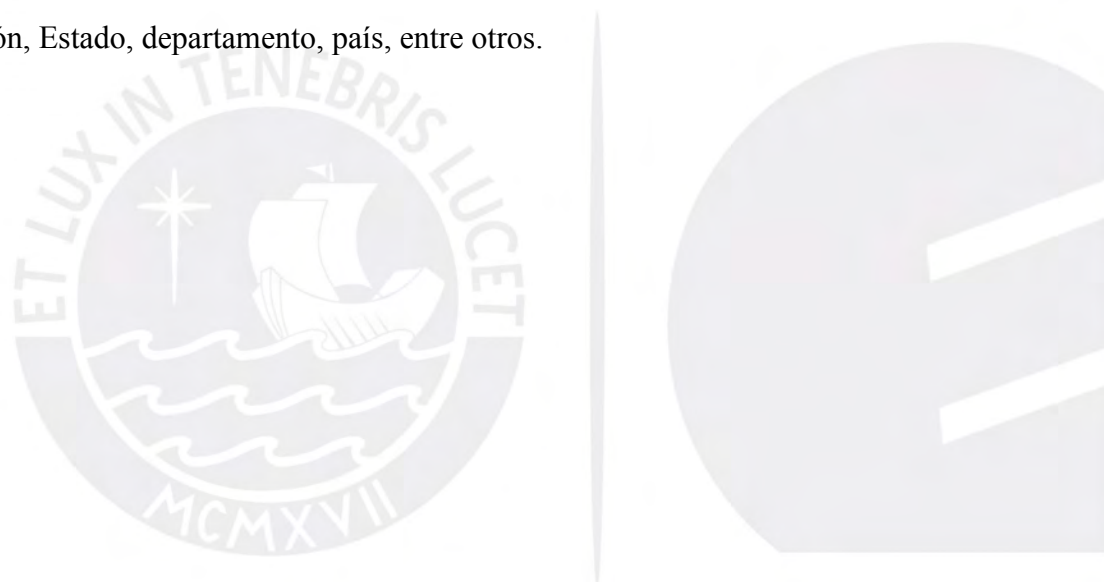
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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



Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Banco de la Nación

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público que tiene por objeto administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y brindar servicios bancarios al Gobierno Central para la administración de los fondos públicos. Sus funciones se regulan por lo contenido en la Ley 16000 y sus modificaciones. Opera con autonomía económica, financiera y administrativa, tiene patrimonio propio y duración indeterminada (Banco de la Nación, 2017e; Banco de la Nación, 2017i). En el presente capítulo se presenta la situación general del sector financiero peruano y la situación general actual del Banco de la Nación, con sus principales indicadores de gestión.

1.1. Situación General del Sistema Financiero Peruano y del Banco de la Nación

El sistema financiero peruano está regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), bajo la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702). A marzo del 2017, el sistema financiero peruano estuvo conformado por 59 empresas de las cuales, 16 fueron de banca múltiple, 11 fueron empresas financieras, 12 fueron cajas municipales, seis fueron cajas rurales, 10 fueron Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME), dos fueron empresas de arrendamiento financiero y dos fueron entidades del Estado, como se puede apreciar en la Tabla 1. Las entidades del Estado que forman parte del sistema financiero son: el Banco de la Nación, que posee una participación en activos del 6.6%, en créditos directos del 1.7% y en depósitos del 8.5%, encargado de la administración del Tesoro Público y socio estratégico del Estado para mejorar los indicadores de inclusión social (SBS, 2017b); y AgroBanco, que cuenta con una participación en activos del 0.4% y en créditos directos del 0.6%, y cuya principal función es apoyar al Estado en el desarrollo del sector agropecuario, especialmente en las actividades agroindustrial, agrícola, forestal,

ganadera y acuícola, así como en los procesos de producción, venta y exportación de productos naturales y derivados (Estatuto Social del Banco Agropecuario, 2014).

Tabla 1

Empresas del Sector Financiero Peruano 2017 (en millones S/)

	Número de Empresas	Activos		Créditos Directos		Depósitos	
Banca Múltiple	16	354,068	84.1%	232,974	86.3%	213,856	82.5%
Banco de la Nación	1	27,621	6.6%	4,470	1.7%	21,967	8.5%
Cajas municipales (CM)	12	21,753	5.2%	17,587	6.5%	16,884	6.5%
Empresas Financieras	11	12,260	2.9%	10,195	3.8%	5,787	2.2%
EDPYME	10	1,936	0.5%	1,759	0.7%	-	-
Banco Agropecuario (AgroBanco)	1	1,837	0.4%	1,631	0.6%	-	-
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,424	0.3%	1,112	0.4%	695	0.3%
Empresas de Arrendamiento Financiero	2	309	0.1%	217	0.1%	-	-
Total	59	421,209	100%	269,944	100%	259,188	100%

Nota. Tomado de “Información estadística de la banca múltiple: A marzo 2017,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

La banca múltiple concentra el mayor porcentaje de participación en el sector, tanto en activos, como en créditos y en depósitos, con 84.1%, 86.3% y 82.5% respectivamente. La conforman 16 Bancos: (a) Banco BBVA Continental, (b) Banco de Comercio; (c) Banco de Crédito, (d) Banco Financiero, (e) Banco Interamericano de Finanzas, (f) Scotiabank Perú, (g) Citibank, (h) Interbank, (i) MiBanco, (j) Banco GNB, (k) Banco Falabella, (l) Banco Ripley, (ll) Banco Santander Perú, (m) Banco Azteca, (n) Banco Cencosud y (o) Banco ICBC (SBS, 2017e).

A mayo del 2017, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del sector fue de 19.5%; y la rentabilidad sobre los activos (ROA) de 2% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). En la Figura 1, se presentan los ratios de rentabilidad anualizados por tipo de institución del sistema financiero comparados con el Banco de la Nación y AgroBanco, a mayo del 2017. Se observa que los resultados del Banco de la Nación lo ubican en primer lugar, con ratios superiores a los del resto de entidades del sistema financiero; en segundo

lugar, se ubica la banca múltiple y, en tercer lugar, las empresas financieras; mientras que los rendimientos más bajos fueron obtenidos por las cajas rurales, las EDPYMEs y AgroBanco.

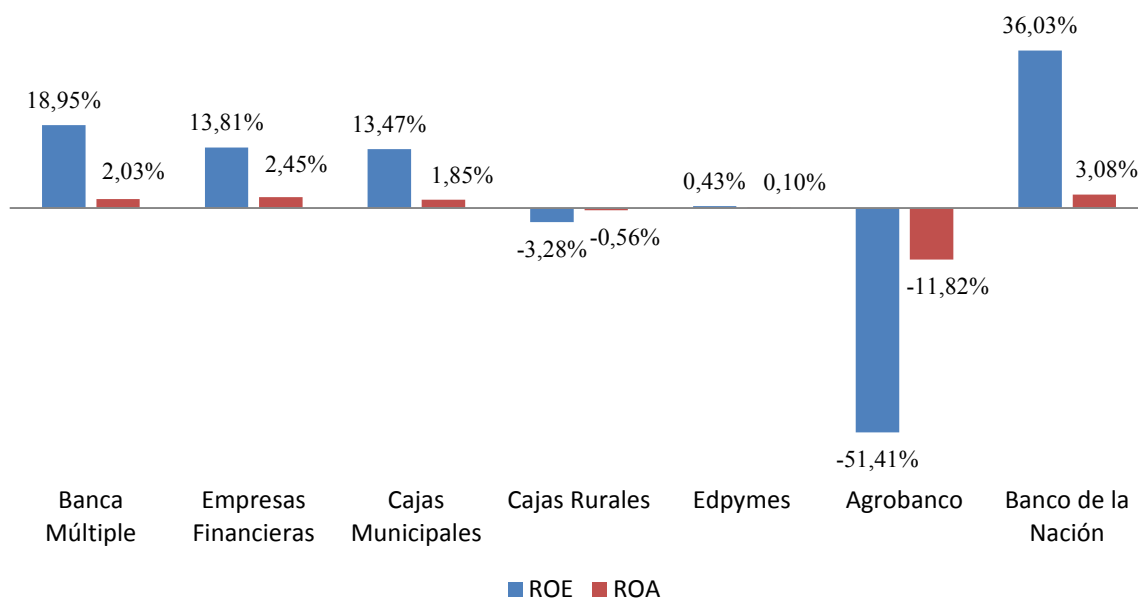


Figura 1. ROE y ROA anualizados Sistema financiero peruano.

Tomado de “Presentación del Sistema financiero a mayo 2017,” por SBS, 2017e (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En cuanto al nivel de bancarización (siendo el principal indicador Total de Depósitos / PBI), el Perú presentó uno de los indicadores más bajos de la región, el cual a diciembre del 2015 fue de 37%. Chile y Venezuela, presentaron el mejor indicador de la región, con 78%, seguidos de Bolivia y Uruguay con 60% (Federación Latinoamericana de Bancos [FELABAN], 2016). En cuanto a intermediación financiera (con principal indicador Total de Créditos / PBI), el Perú también presentó uno de los indicadores más bajos de la región, con 40% a diciembre del 2015; Chile, en comparación, presentó el mejor indicador, con 75%, seguido de Brasil con 56%, Bolivia con 53% y Colombia con 46% (SBS, 2017e). En adición a lo anteriormente mencionado, el principal indicador para determinar si el sistema financiero de un país funciona correctamente es el nivel de inclusión financiera, el cual puede ser considerado como un ingrediente esencial dentro de las políticas públicas, y cuya finalidad es el desarrollo de la economía y la reducción de la pobreza. El conjunto de iniciativas públicas

y privadas de inclusión financiera, están destinadas a brindar servicios a las micro y pequeñas empresas (MYPES) y a los hogares que tradicionalmente no tienen acceso a servicios financieros formales que se adecúen a sus necesidades. Además, la inclusión financiera incluye políticas para mejorar y perfeccionar el uso del sistema financiero en el caso de las pymes y hogares que ya forman parte del circuito financiero formal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017). En el Perú, se ha definido inclusión financiera como el nivel de acceso que tienen todos los segmentos de la población a los servicios financieros, así como la frecuencia de uso de los mismos. La calidad, que se entiende como la existencia de productos y servicios financieros que se adapten a las necesidades de la población, es otro de los factores que afectan el nivel de inclusión financiera del país (SBS, 2017d).

Indicadores de inclusión financiera del Perú. El nivel de inclusión financiera en el Perú es aún bajo, ubicándose en la posición 68 a nivel mundial, de acuerdo al Índice Multidimensional de la Inclusión Financiera (MIFI) que evalúa el uso, acceso y calidad de los servicios financieros; mientras que otros países de la región como Chile y Colombia alcanzan los puestos 31 y 36, respectivamente. Lima y la región sur del país fueron las zonas con mayor índice de inclusión financiera, mientras que las zonas de la sierra sur y nororiente tuvieron los niveles más bajos (BBVA *Research*, 2016). Adicionalmente, según la encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera, el 60% de la población nacional ahorró voluntariamente y dentro de este porcentaje, el 37% lo hizo fuera del sistema financiero; mientras que, en el ámbito rural, el 71% de la población ahorró voluntariamente, y el 64% lo hizo fuera del sistema financiero. Esto muestra que la población de zonas rurales es la que principalmente no accede al sistema financiero. Adicionalmente, el 30% de la población solicitó algún préstamo y sólo el 14% lo hizo dentro del sistema

financiero; en esta misma línea, sólo el 41% de la población tuvo una cuenta en el sistema financiero (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] & Cooperación Suiza, 2016).

Al comparar los resultados del sistema financiero peruano con el de Chile y Colombia, que según el BBVA *Research* (2016), son los países que tuvieron un mejor resultado en cuanto a inclusión financiera de la región al 2016, se observa que en Chile, la rentabilidad del sector sobre el patrimonio después de impuestos (ROE) fue de 11.04%, y la rentabilidad del sector sobre activos después de impuestos (ROA) fue de 0.93% (Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras [SBIF], 2017a). En Colombia, a febrero de 2017, el ROA del sistema financiero se ubicó en 2.1% y el ROE en 15.4% (Banco de la República de Colombia, 2017). Por otro lado, a nivel del *spread* de la tasa de interés, Perú tuvo el más alto comparado con el promedio de la región como se puede observar en la Figura 2, y fueron Chile y Colombia los países con el *spread* más bajo (Banco Mundial, 2017b).

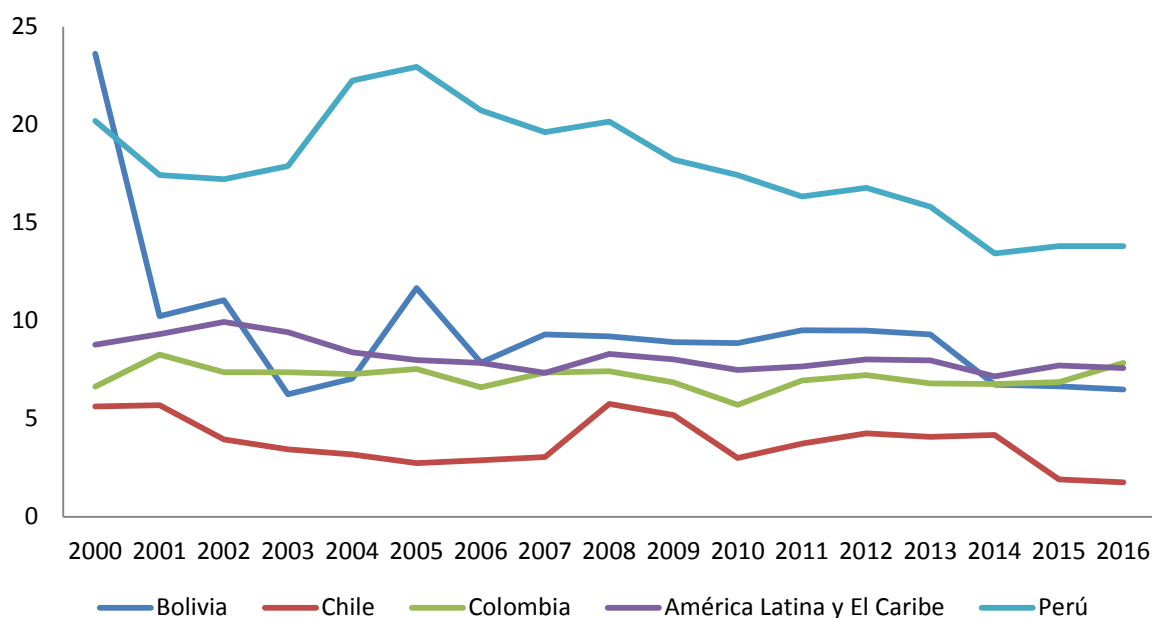


Figura 2. *Spread* de tasas de Interés de América Latina.
Tomado de “*Interest Rate Spread*” por Banco Mundial, 2017a
(<https://datos.Bancomundial.org/indicador/FR.INR.LNDP?view=chart>).

En relación con el Banco de la Nación, actualmente centra su actividad en tres áreas: (a) brindar servicios a otras entidades estatales, lo cual incluye el pago de haberes de los trabajadores y pensionistas del Estado; (b) promover la bancarización y la inclusión financiera en beneficio del país; y (c) complementar al sector privado (Banco de la Nación, 2017h). En la Tabla 2 se señalan las líneas de negocio actuales del Banco. A continuación, se describen los principales indicadores financieros, de mercado y operativos del Banco, que reflejan su situación actual.

Indicadores financieros. Los ingresos del Banco provienen principalmente de ingresos financieros, los cuales al cierre del 2016 fueron de S/ 1,599 millones, experimentando un incremento de 12.19% con respecto a los S/ 1,329 millones obtenidos al cierre del año anterior. El 64.9% de los ingresos financieros correspondieron a intereses por cartera de créditos, los cuales ascendieron a S/ 1,038 millones, es decir, 16.83% más que los S/ 828,5 millones generados al cierre del 2015. En la Tabla 3 se puede apreciar el detalle de los ingresos financieros del Banco en los años 2015 y 2016.

Tabla 2

Líneas de Negocio del Banco de la Nación 2017

Línea de Negocio	Descripción
Negociaciones y Ventas	Ingresos generados principalmente por la realización de operaciones de tesorería, compra, venta de título, monedas y <i>commodities</i> por cuenta propia, entre otras actividades de naturaleza similar
Banca Minorista	Servicio orientado al financiamiento de clientes minoristas, incluyendo tarjetas de crédito, préstamo hipotecario, entre otros.
Banca Comercial	Financiamiento a clientes no minoristas, incluyendo <i>factoring</i> , arrendamiento financiero, entre otros.
Liquidación y Pagos	Actividades relacionadas con pagos y cobranzas, transferencia interbancaria de fondos, compensaciones y liquidación, entre otras actividades.
Otros Servicios	Servicios de custodia, fideicomisos, comisiones de confianza y otros servicios.

Nota. Tomado de “Plan Operativo y Presupuesto para el 2017,” por Banco de la Nación, 2017h ([http://www.Banco.de.la.Nación.com.pe/transparencia Banco de la Nación/presupuesto/2017/Pla2n-Operativo-Presupuesto-2017.pdf](http://www.Banco.de.la.Nación.com.pe/transparencia/Banco.de.la.Nación/presupuesto/2017/Pla2n-Operativo-Presupuesto-2017.pdf)).

Tabla 3

Ingresos por Intereses del Banco de la Nación (En Miles S/)

Ingresos por intereses	2016	2015
Intereses por cartera de créditos	1,037,874	828,463
Ingresos por inversiones disponibles para la venta	327,231	268,218
Intereses por fondos disponibles	162,040	158,529
Ingresos por inversiones a vencimiento	71,855	73,927
Total	1,599,000	1,329,137

Nota. Tomado de “Estados financieros al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes,” por Banco de la Nación, 2016a (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/Dictamen-EEFF-2016-esp.pdf>).

La segunda gran línea de ingresos del Banco estuvo constituida por los ingresos por servicios financieros, que al cierre del 2016 ascendieron a S/ 700.1 millones. Lo que refleja un incremento de 4.97% con respecto a los S/ 666.9 generados al cierre del periodo anterior. La principal fuente de los ingresos por servicios financieros fueron los ingresos por servicio de caja, los cuales fueron de S/ 334.2 millones, 2.29% más que los S/ 326.7 recibidos al cierre del 2015. En la Tabla 4, se presenta el detalle de los ingresos por servicios financieros percibidos a los cierres del 2015 y el 2016.

Al cierre del 2016, se registró una utilidad neta de S/ 935 millones, monto superior en S/ 250.4 millones al generado en diciembre del 2015 (S/ 685 millones), lo cual representó un crecimiento porcentual del 36.6%. Este crecimiento se explica por los mayores ingresos obtenidos en la cartera de créditos, inversiones, servicios financieros e ingresos extraordinarios; y a una disminución de los gastos administrativos de S/ 956.6 millones en el 2015, frente a S/ 886.1 millones en el 2016, los cuales incluyeron gastos de personal y servicios de terceros, principalmente (Banco de la Nación, 2017a).

La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) obtenida en el 2015 fue de 37.3%, porcentaje que se vio incrementado en diciembre de 2016, y alcanzó un 43.7%. De la misma manera, la rentabilidad sobre los activos (ROA) se ha incrementado de 2.5% a 3.4% entre el 2015 y 2016 (Banco de la Nación, 2017e).

Indicadores de mercado. Según el *ranking* publicado por América Economía acerca de los mayores bancos en Latinoamérica, en el cual se evalúa la magnitud de activo total, cartera de créditos, nivel de depósitos, patrimonio total y utilidades; el Banco de la Nación ocupó la posición 69 entre 250 bancos analizados. Su homólogo de Chile, el BancoEstado, ocupó la posición número 18, y el Banco do Brasil ocupó la posición número 1 (“*Ranking de*”, 2016). La participación de mercado de las colocaciones del Banco de la Nación, con respecto a la banca múltiple, es de 4.2%, equivalente a S/ 10,332 millones; mientras que en depósitos es de 9.9%, equivalente a S/ 23,174 millones (Banco de la Nación, 2017e). En la Tabla 5 se resume la participación de mercado del Banco en colocaciones y depósitos.

Tabla 4

Ingresos por Servicios Financieros del Banco de la Nación (en miles S/)

Ingresos por servicios financieros	2016	2015
Ingresos por servido de caja	334,224	326,752
Ingresos por servicios de cobro de tributos	66,615	62,702
Ingresos por servicios de transferencias	59,334	60,707
Ingresos por comisión por venta de seguros	34,598	25,881
Ingresos por comisión VISA	27,024	23,881
Ingresos por cuentas de ahorro (Comisión de notas de abono)	20,036	20,563
Ingresos por cajeros Multired	17,005	17,866
Ingresos por cuentas de ahorro (Comisión retiro notas de abono)	14,759	14,907
Ingresos por cobranzas	12,473	10,344
Ingresos por comisión nueva tarjeta Multired	8,810	7,748
Ingresos por comisión embargos SUNAT	8,004	6,274
Ingresos por operaciones contingentes	7,799	6,915
Ingresos por comisión de servicios PISE	7,455	5,656
ingresos por canje cheques otros Bancos recibidos	5,620	5,475
Ingresos por comisión de certificados constancias	3,256	2,843
Servicios por locales compartidos	2,982	3,846
Ingresos por penalidades pago a proveedores	942	2,341
Otros	69,235	62,293
Total	700,171	666,994

Nota. Tomado de “Estados financieros al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes,” por Banco de la Nación, 2016a (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/Dictamen-EEFF-2016-esp.pdf>).

Tabla 5

Participación de Mercado del Banco de la Nación Respecto a la Banca Múltiple

Producto	Descripción	Monto (en millones S/)	Participación del total (%)
	Banco de la Nación	10,332	4.2
Colocaciones	Banca Múltiple	235,471	95.8
	Total	245,803	100.0
Depósitos	Banco de la Nación	23,174	9.9
	Banca Múltiple	210,201	90.1
	Total	233,375	100.0

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

Indicadores operativos. En cuanto a cobertura, al 2016 el Banco ha mantenido presencia en el 67% de los 1,861 distritos del país, lo cual ha representado un incremento de 5.3% con respecto al año anterior. El nivel de cobertura se alcanzó gracias a los 7,206 puntos de contacto, de los cuales 632 fueron oficinas (84% estuvieron ubicadas fuera de la ciudad de Lima, y 58% ubicadas en zonas alejadas donde son única oferta bancaria); 5,642 fueron Agentes Multired o cajeros corresponsables y 879 fueron cajeros automáticos o ATMs. El canal físico más importante para el Banco correspondió al de cajeros corresponsales, basados en un modelo de terminal POS instalado en locales de terceros, a través del cual pueden realizarse operaciones como depósitos, retiros, transferencias, pago de tasas, pago de servicios de recaudación y servicios en general. Adicionalmente, el Banco cuenta con canales virtuales como Multired Virtual o banca por internet, y la banca celular, los cuales fueron responsables del 19% del total de operaciones realizadas en el 2016. El volumen de operaciones totales realizadas durante el 2016 fue de 459 millones (Banco de la Nación, 2017e). En la Figura 3 se puede observar el número de agencias por zona a nivel nacional al 2017.



Figura 3. Número de agencias a nivel nacional 2017.
Tomado de “Mapa de Canales de Atención,” por Banco de la Nación, 2017d
(<http://www.bn.com.pe/canales-atencion/mapa-bn.asp>).

1.2. Conclusiones

El sistema financiero peruano mostró buenos resultados en los últimos años en cuanto a rentabilidad. A marzo del 2016, la rentabilidad del sector sobre el patrimonio (ROE) fue de 19.5% y la rentabilidad del sector sobre los activos (ROA) de 2%; en comparación con Colombia y Chile son mayores, ya que para el sistema financiero de Chile el ROE fue de 11.04% y el ROA de 0.93% mientras que para el sistema financiero de Colombia el ROE fue de 15.4% y el ROA de 2.1%.

Aunque los ratios son buenos, el nivel de inclusión financiera es bajo en comparación con la región, ya que el Perú se encuentra actualmente en la posición 68 a nivel mundial, en comparación con Chile y Colombia que se ubican en los puestos 31 y 36, respectivamente. Una muestra de esto es que de la población que ahorra en el país, el 37% lo realiza por fuera del sistema financiero y en el ámbito rural el porcentaje llega a 64%. Adicionalmente, se identificó que el Banco de la Nación presentó resultados financieros superiores al resto de entidades del sistema financiero peruano, especialmente en los ratios ROE y ROA, esto es explicado por el modelo de negocio actual del Banco y por la buena gestión en el uso de sus

recursos. Finalmente, se puede concluir que el Banco de la Nación tiene un potencial de participación de mercado más amplio tanto a nivel de depósitos como de colocaciones, ya que actualmente ofrece sus productos exclusivamente a segmentos específicos del mercado, conformados por empleados y pensionistas del Estado, beneficiarios de programas sociales, corporaciones públicas, y gobiernos locales y regionales.



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

2.1. Antecedentes

La institución tiene sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de José Pardo, en el que se creó la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley 53. Esta institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746, la administración del estanco del tabaco y opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República (Banco de la Nación, 2016c).

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándose de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo, se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, de Lima, Unión y Progreso (Banco de la Nación, 2016c).

Las funciones que se le asignaron al Banco de la Nación fueron las siguientes:

- Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales, cuando se convenga con éstos.
- Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.
- Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.

- Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco:

- Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.
- Efectuar en forma exclusiva, por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
- Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07-94-EF Estatuto del Banco (Banco de la Nación, 1994), se modificaron las funciones, las mismas que fueron ejercidas sin exclusividad respecto de las empresas y entidades del sistema financiero:

- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo con las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar, por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado.
- Actuar, por cuenta de otros bancos o financieras, en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el sistema financiero

nacional.

- Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- Brindar servicios de corresponsalía.
- Brindar servicios de cuentas corrientes a las entidades del Sector Público Nacional y a proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

De acuerdo a lo mencionado en el estatuto del Banco de la Nación (2016c), en 1994 se le autorizó a debitar en forma mensual de la Cuenta Principal que el Tesoro Público mantiene en dicho Banco, el importe de la comisión a que se refiere el inciso a) del artículo 39° del Estatuto del Banco de la Nación, quedando autorizado el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para que mediante Resolución Ministerial pueda reducir dicho importe, en función al avance del proceso de reestructuración del Banco de la Nación. Para noviembre del año 1995, el Banco transfiere la administración y pago de la planilla de pensionistas del Banco de la Nación sujetos al Decreto Ley 20530, a la Oficina de Normalización Previsional (ONP). Según el artículo 3°, el Banco de la Nación y el Tesoro Público efectuarán el ejercicio de conciliación que corresponda, dentro del cual se compensará cualquier pasivo que el Tesoro Público mantenga ante el Banco en virtud de los recursos conforme a lo establecido en el artículo 39° del D.S. N° 07-94-EF, viene recibiendo dicha entidad bancaria para cubrir el costo derivado de la atención de su planilla pensionaria.

De acuerdo al Banco de la Nación (2016c), en su Estatuto vigente se menciona que mediante Decreto Supremo N° 009-2003-TR, presentado en setiembre del año 2013, se aprueba el Reglamento de la Ley 28015 - Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, ratificándose lo dispuesto en la Segunda Disposición Complementaria de la citada Ley 28015. Para ese mismo año mediante Ley 28015 -Ley de Promoción y

Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, se ha establecido en su Segunda Disposición Complementaria que el Banco de la Nación puede suscribir convenios con entidades especializadas y asociaciones privadas no financieras de apoyo a las MYPE a efectos de que el primero brinde servicios de ventanilla a estas últimas.

En el año 2006, mediante D. S. N° 134-2006-EF, se crea el “Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa (PROPYME)”, por el que se autoriza el uso de la infraestructura del Banco y celebrar convenios de financiamiento con entidades que otorgan créditos a las Micro y Pequeñas Empresas. Ese mismo año mediante D.S. N° 047-2006-EF, se aprueba la ejecución de Operaciones y Servicios que celebre el Banco de la Nación con entidades que otorgan créditos a las micro y pequeñas empresas, en las localidades donde el Banco de la Nación sea única oferta bancaria. Por el lado de los créditos, mediante el Decreto Supremo N° 091-2006-EF, se modifica el literal n) del artículo 8° del Estatuto del Banco de la Nación mediante el cual se autoriza al Banco de la Nación a otorgar una línea de crédito única a los trabajadores y pensionistas del Sector Público, que posean cuentas de ahorro en dicho Banco, la misma que podrá ser asignada por el beneficiario para su uso mediante préstamos o como línea de una tarjeta de crédito. Para el año 2016, mediante el Decreto Supremo N° 189-2016-EF, se incorpora el literal ñ) al artículo 8° del Estatuto del Banco de la Nación, mediante el cual se faculta al Banco de la Nación emitir dinero electrónico, según lo establecido en la Ley 29985.

2.2. Visión

La visión actual del Banco de la Nación es “ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano” (Banco de la Nación, 2013). Se propone cambiar la misión del Banco, con la finalidad de orientarla hacia su potencial para servir a los agentes económicos del país, la cual

queda expresada de la siguiente manera, cumpliendo con las siete características planteadas por D'Alessio (2015) señaladas en la Tabla 6:

En el año 2027, el Banco de la Nación estará dentro de los cinco mayores bancos estatales de Latinoamérica y entre los cuatro bancos líderes, en función a la participación de mercado a nivel nacional, destacando en simplicidad, innovación y satisfacción del cliente.

Tabla 6

Características de Visión del Banco de la Nación

Criterios de la visión	Cumple	
	SI	NO
Simple, clara y comprensible	X	
Ambiciosa, convincente y realista	X	
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	X	
Proyectada a un alcance geográfico	X	
Conocida por todos	X	
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	X	
Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización	X	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por D'Alessio, 2015.

2.3. Misión

La misión actual del Banco de la Nación es “el Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y autosostenible” (Banco de la Nación, 2013). Se propone cambiar la misión de la siguiente manera, con la finalidad de complementar la visión propuesta anteriormente:

Brindar soluciones financieras al Estado Peruano y ofrecer a las familias y empresas peruanas oportunidades para prosperar, a través de soluciones de ahorro y financiamiento que promueven la inclusión financiera y el crecimiento económico descentralizado. Contamos con una gestión eficiente y autosostenible, soportada por los mejores colaboradores y la tecnología del sector.

2.4. Valores

Los valores establecen la filosofía, personalidad, tradiciones, actitudes y creencias de las organizaciones, y son indispensables para modelar tanto los objetivos como los propósitos, así como producir las políticas y definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015). En consideración con lo señalado por D'Alessio, se propone cambiar los valores actuales del Banco por los siguientes valores, con la finalidad de acompañar a la misión y visión propuestas, lo cual implicará un cambio de cultura organizacional.

Disrupción. Los trabajadores del Banco están en la búsqueda constante de soluciones financieras innovadoras, con la finalidad de incluir en el sector financiero a la mayor cantidad de peruanos.

Vocación de servicio al cliente y al ciudadano. Para los trabajadores del Banco, la prioridad es el cliente y el ciudadano, por lo que las acciones que realizan las diferentes áreas deben estar enfocadas en mejorar la experiencia del cliente y satisfacer sus necesidades.

Integridad. Los trabajadores del Banco obran con transparencia y clara orientación moral, y cumplen con las responsabilidades asignadas en todo momento.

2.5. Código de Ética

El código de ética de la organización afirma sus valores y enfatiza los pilares bajo los cuales se establece un sistema de principios acordados de buena conducta y buen vivir (D'Alessio, 2015). Los principios éticos actuales, de acuerdo al Banco de la Nación (2017i), que cumplen con los requerimientos y consistencia exigidos por los valores propuestos se indican a continuación.

Respeto. Implica actuar de acuerdo al orden jurídico y brindar un trato amable y oportuno a los clientes.

Eficiencia. Se refleja en la calidad con la que se desempeña cada una de las funciones o actividades asignadas, y busca el mejor resultado para el Banco.

Idoneidad. Implica desenvolverse con aptitud técnica, legal y moral en el desempeño de las funciones o actividades asignadas. También procurar una formación sólida y capacitación permanentemente, para alcanzar un mejor resultado en el cumplimiento de las funciones o actividades asignadas.

Veracidad. Implica expresarse con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y público en general, con lo cual se contribuye al esclarecimiento de la verdad.

Justicia y equidad. Implica mantener una permanente disposición para el cumplimiento de las funciones, otorgar a cada uno lo que le es debido y actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, los clientes y los demás trabajadores.

2.6. Conclusiones

El Banco de la Nación tiene una misión, visión, valores y código de ética alineados con sus objetivos actuales de brindar productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades del mercado, y que promuevan la inclusión, la descentralización y el desarrollo del país, en un marco de cumplimiento ético y respeto a las funciones del Estado; sin embargo, luego de realizar el análisis del planeamiento estratégico actual del Banco, el cual se detalla en el Apéndice A y con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial de Banco, se propone desarrollar un nuevo planeamiento estratégico, para lo cual se modifica su misión y su visión, haciéndola más ambiciosa y retadora. De esta misma manera, se realiza una modificación en los valores del Banco siendo ahora disruptión, integridad y vocación de servicio al cliente y al ciudadano.

Capítulo III: Evaluación Externa

La globalización y el cambio constante que experimenta el mundo obligaron a las organizaciones a desarrollar una conciencia sobre el entorno en que se desenvuelven y los factores a los que pueden ser susceptibles. Una evaluación del entorno es necesaria para identificar los factores externos que pueden representar oportunidades o amenazas que afecten el desarrollo de las actividades de una organización, así como el logro de sus objetivos. Con este fin, el Perú elaboró un plan estratégico, y orientó sus objetivos hacia el 2021 para lograr cubrir de forma óptima sus necesidades de desarrollo como país. En el presente plan, se tomarán como base los objetivos planteados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) y sobre éste se construirán los intereses que guiarán el presente plan.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para lograr ingresar exitosamente a un mercado globalizado, es necesario que el Perú relacione sus intereses nacionales al de otras naciones, con el objetivo de identificar intereses en común que permitan lograr un equitativo intercambio de beneficios y la generación de negocios globalizados.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

De acuerdo a lo indicado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), se establecieron seis puntos estratégicos en el plan estratégico del Perú para el 2021: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. De acuerdo a lo indicado en el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016c) se consideró indispensable relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena

y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Es importante fortalecer la vigencia de estos derechos que incluyen a toda la ciudadanía, sin excepción alguna. El foco de este plan es que todos los peruanos tengan acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. Los dos pilares fundamentales de una sociedad moderna son la consolidación de la institucionalidad democrática y la participación ciudadana mediante el consenso, con el objetivo de reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema.

Oportunidades y accesos a los servicios. De acuerdo a lo indicado en el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 (MEF, 2016c), el desarrollo del país tiene que verse reflejado en el acceso a los servicios de cada vez más peruanos. Para el 2021, el Perú se compromete a lograr el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana) para todos los peruanos y los ciudadanos extranjeros que radican en el país. Para lograr esto, se requieren estrategias políticas de participación por igual del Estado y el sector privado.

Entre los desafíos más importantes se encontró mejorar el nivel de la educación primaria, secundaria y universitaria a nivel nacional, tener un modelo de educación que permita la descentralización es urgente en el país, para lo cual se tiene que lograr un equilibrio a nivel Nación de educación de calidad y formación de calidad. Otro de los puntos importantes que se mencionan en el Plan Bicentenario 2021 es vencer el flagelo de la desnutrición. En paralelo a estas necesidades imperiosas que necesita cubrir el Estado Peruano, también se debe considerar la inclusión financiera a todos los peruanos que estén en edad de poder abrir una cuenta bancaria, para crear a partir de eso una cultura de ahorro y autosostenibilidad con ayuda del sistema financiero; este también es un gran reto que el Perú se plantea cumplir para el 2021.

Estado y gobernabilidad. De acuerdo a lo indicado en el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011), se espera lograr un Estado orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, descentralizando en forma progresiva todos los servicios del Estado para el año 2021, esto con la finalidad de asegurar su cobertura en todo el país. Desarrollar una política exterior sólida que garantice la soberanía nacional, así como la integridad de nuestro territorio, espacio marítimo y aéreo.

En el Acuerdo de Gobernabilidad del Perú (Mesa de Concertación, 2016), el Estado y la sociedad civil representada por una serie de instituciones públicas y privadas llegaron a un acuerdo en que se priorizó la reducción de la incidencia de la pobreza monetaria extrema del país en un 2.5%, y en las zonas rurales en un 5%, para el 2021. Otro punto tratado en este acuerdo fue reducir la proporción de personas que viven en hogares con al menos una necesidad básica insatisfecha a menos de 15%, y en las zonas rurales a menos de 27%. Se buscó mejorar la eficacia del Estado en la protección de derechos ciudadanos mediante el cierre de brechas en cobertura y calidad en los servicios a su cargo, con lo cual se recuperaría la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

Economía, competitividad y empleo. De acuerdo a lo indicado en el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011), para el año 2021 el Perú apunta a lograr establecer un modelo económico que le permita establecer un escenario de competitividad, productividad y efectividad global con empresas peruanas a la vanguardia, con lo cual se generen empleos de calidad y se conviertan en los generadores de ingresos y oportunidades para todos los peruanos. Este objetivo también buscar lograr hilar la relación de la redistribución de la riqueza entre toda la ciudadanía del Perú.

En el acuerdo de gobernabilidad del Perú (Mesa de Concertación, 2016) se priorizó de forma puntual la estructuración económica del país, para lo cual se priorizaron las siguientes

políticas y resultados al año 2021: (a) la reactivación del sector manufactura, (b) la promoción de los servicios turísticos y gastronómicos, (c) el desarrollo de cadenas productivas vinculadas a exportaciones, (d) el apoyo de la actividad de las pequeñas y medianas unidades de producción urbanas mediante su capitalización y diversificación productiva, (e) la mejora de la conexión de telefónica e internet en los hogares, (f) la mejora de la conectividad vial en el país, (g) el incremento de tráfico aéreo, (h) el desarrollo de una política contracíclica sin comprometer el desarrollo de capacidades humanas ni la estabilidad macroeconómica, (i) la mejora de los ingresos del Gobierno Central mediante la reducción de la evasión tributaria y la mejora de las contribuciones sociales y los ingresos no tributarios, (j) la mejora de los niveles de empleo e ingresos de la población, y (k) la reducción de la informalidad laboral.

Desarrollo regional e infraestructura. De acuerdo a lo indicado en el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011), este objetivo pretende generar un modelo de sinergia laboral que deberá existir entre el gobierno central y los gobiernos regionales del Perú. Esto generará descentralización de funciones y responsabilidades y hará que los gobiernos regionales inicien una etapa de competitividad donde el gasto público se incremente y justifique la ejecución de proyectos detenidos y de los que están aún en proceso de selección. El beneficio de una infraestructura de calidad se ve reflejado en las oportunidades que se generan en cada una de las regiones del país.

Recursos naturales y ambiente. El Perú es un país con recursos naturales bien distribuidos que permitirían generar oportunidad de desarrollo a las poblaciones aledañas, la falta de una política de industrialización y su relación con la preservación del medio ambiente hace que aún se ejerzan actividades que depredan los bosques e inutilizan algunos recursos que podrían generar desarrollo para la población. En base a los objetivos revisados y

establecidos en el Plan Bicentenario y en consideración de las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países.

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas		UE EE.UU. Chile	
2	Oportunidades de accesos a los servicios	Singapur	España EE.UU. Brasil	
3	Estado y gobernabilidad	Chile	Ecuador Colombia Bolivia	
4	Economía, competitividad y empleo	China EE.UU.	UE Brasil Chile Brasil	
5	Derecho regional e infraestructura	España China	Ecuador Colombia	(Chile)
6	Recursos naturales y ambiente	China UE EE.UU.	Corea Brasil Japón	(Chile)

Se aprecia en la Matriz de Intereses Nacionales (Tabla 7), que el Perú mantuvo intereses en común con algunos países como Singapur, Chile, China, EE. UU., España y la Unión Europea, por su mayor grado de desarrollo como Nación y el máximo aprovechamiento de sus recursos, por esta razón es importante lograr generar acuerdos de cooperación mutua con estos países para lograr un desarrollo más rápido y beneficioso para ambas partes.

3.1.2. Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, los cuales corresponden al análisis interno que se realiza del país del estudio, en este caso, el Perú: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil? (D'Alessio, 2015). Para determinar el potencial nacional es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f)

organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico. La población del Perú, en el año 2016 fue de 31'488,625 habitantes y el porcentaje de crecimiento del país estuvo en un ciclo decreciente desde el año 2000, en el que fue de 1.54%, mientras que en el año 2016 sólo llegó a 1.08%. Con base en este dato, la estimación del crecimiento del país se proyectó como decreciente para los próximos años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b). De acuerdo con el CEPLAN (2011), uno de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario será contar con una población de 33 millones de peruanos sin condiciones de pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo y mortalidad infantil. Según INEI (2017b), la población del Perú para el 2050 debería llegar a estar alrededor de los 40 millones de habitantes, como se muestra en la Figura 4.

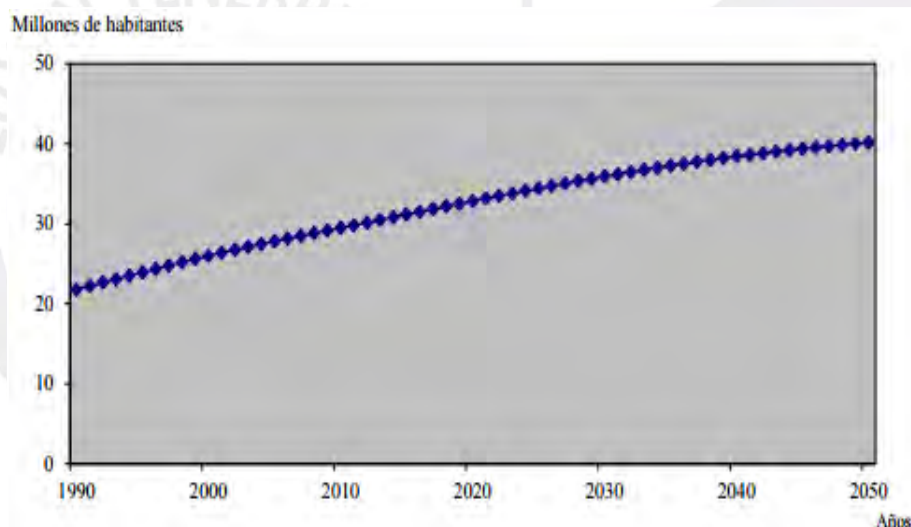


Figura 4. Crecimiento de la población total del Perú, 1990 – 2050.

Adaptado de "Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por años calendarios y edades simples, 1950-2050," por INEI, 2017b

(<http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/infdem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>).

Los departamentos con mayor superficie son: (a) Loreto, (b) Ucayali, (c) Madre de Dios y (d) Cusco; sin embargo, poseen menor densidad poblacional, pues estuvieron en el orden de 4 habitantes/km². El departamento de Lima presentó la mayor concentración poblacional del país, con 9,111 millones de habitantes al 17 de enero del 2017, lo que

representó el 32% de la población del país. Entre la Provincia Constitucional del Callao, seis departamentos de la sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), tres de la costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno de la selva (Loreto), se centralizó el 80% de la población. El Perú es un país con una población muy diversa, por razones culturales y sociales. El 24% de la población total vive en zonas rurales, que tienen un acceso muy limitado a servicios básicos (INEI, 2017b). Según lo indicado por el Ministerio de Educación [MINEDU] (2016), en el Perú cuatro millones de habitantes hablan 47 lenguas nativas. El 83% de estos habitantes tuvieron el quechua como lengua materna, mientras que el 11% tuvo el aimara y 6% a lenguas amazónicas. En la costa, donde se concentró la mayor parte de la población se habla español. En el caso del sector salud, el gasto promedio fue de 4.6% del PBI anualmente en los últimos 4 años; y la expectativa de vida estimada al 2012, para hombres y mujeres, fue de 70.78 y 74.76 años respectivamente.

Geográfico. El Perú, visto desde un punto de vista geográfico, es un país con muchas ventajas. En su posición de *hub* del Pacífico, como se puede apreciar en la Figura 5, puede generar comercio con las economías de diferentes continentes. Por otro lado, la distribución de sus tierras y la variedad de sus climas lo convierte un país competitivo en la región. Se encuentra situado en el centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18°21'34'' de latitud sur y los meridianos 68°39'7'' y los 81°20'13'' de longitud. Con una extensión de 1'285,216 km², es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: (a) Costa, (b) Sierra y (c) Selva (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], 2016). La variedad de climas y temperaturas, producto de las diferentes altitudes en el territorio, le otorgaron al país una ventaja comparativa en el sector agropecuario, valorado por la calidad de los vegetales y tubérculos.



Figura 5. Ubicación del Perú en el mundo.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por PROINVERSIÓN, 2016 (<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>).

Económico. Durante la última década, el Perú ha sido una de las economías con mayor crecimiento de la región. Su Producto Bruto Interno (PBI) fue de US\$ 5,224 millones a finales del 2010 y de US\$ 6,021 millones a finales del 2016. De acuerdo a la Figura 6, en la que se muestra la proyección de crecimiento de los países de Latinoamérica, se puede observar que el Perú es el país con mayor porcentaje de crecimiento esperado en la región, esto por las políticas de inversión pública y la atracción de nuevos inversionistas privados.



Figura 6. Proyección de crecimiento del PBI para Latinoamérica (variación promedio anual porcentual).

Tomado de “¿Por qué Invertir en el Perú?,” por PROINVERSION, 2016 (<http://fundacaoaip.pt/wp-content/uploads/2017/01/Por-que-invertir-en-Peru-2016.pdf>).

En la Figura 7, se puede apreciar el incremento cercano a 800% que ha experimentado la inversión privada entre el 2002 y el 2014, producto de la estabilidad política y fiscal en el

país. En la Figura 8, se observa el incremento en la importación de bienes de uso doméstico y de vehículos, lo cual reflejó el incremento de la capacidad de consumo de los peruanos, lo que guarda relación con el crecimiento de la economía y la estabilidad política, que contribuyó a la estrategia económica del país. Entre los años 2005 y 2015, la importación de vehículos para uso privado se ha incrementado en siete veces, mientras que la de bienes de uso doméstico lo ha hecho en tres veces.

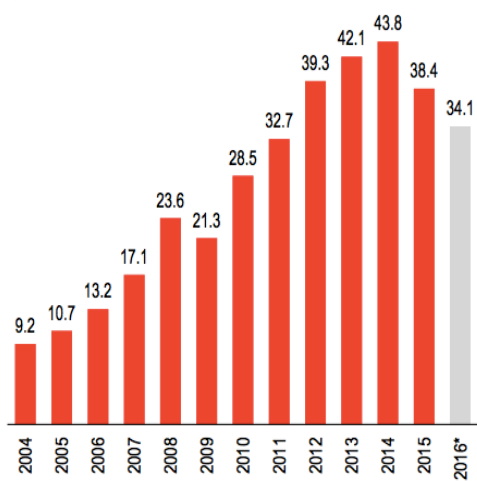


Figura 7. Inversión privada 2004 -2016 en el Perú (miles de millones de US\$). Tomado de “¿Por qué Invertir en el Perú?,” por PROINVERSION, 2016 (<http://fundacaoaip.pt/wp-content/uploads/2017/01/Por-que-invertir-en-Peru-2016.pdf>).

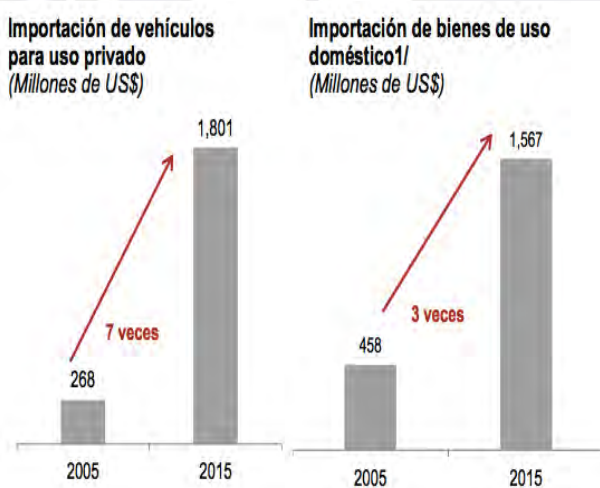


Figura 8. Demanda interna en el Perú. Tomado de “¿Por qué Invertir en el Perú?,” por PROINVERSION, 2016 (<http://fundacaoaip.pt/wp-content/uploads/2017/01/Por-que-invertir-en-Peru-2016.pdf>).

De acuerdo con el CEPLAN (2011), al 2050 se proyecta que la economía peruana se ubique entre las 30 primeras a nivel mundial, como objetivo de un crecimiento sostenible que logre convertir al país en un país de primer mundo. En la Tabla 8 se puede observar la proyección del tamaño de la economía de 10 países hacia el 2050, dentro de las cuales se encuentra la peruana. Además, se puede observar en la proyección, que Estados Unidos cede el primer lugar del *ranking* a China, mientras que India se ubica en el tercer lugar, ambas economías actualmente en crecimiento.

Tabla 8

Tamaño de la Economía – Ranking Mundial

2010		2050	
<i>Ranking</i>	País	<i>Ranking</i>	País
1	EE.UU.	1	China
2	Japón	2	EE.UU.
3	China	3	India
4	Alemania	4	Japón
5	Inglaterra	5	Alemania
6	Francia	6	Inglaterra
7	Italia	7	Brasil
8	India	8	México
9	Brasil	9	Francia
10	Canadá	10	Canadá
44	Chile	26	Perú
46	Perú	32	Chile

Nota. Tomado de “¿Por qué Invertir en el Perú?”, por PROINVERSION, 2016 (<http://fundacaoaip.pt/wp-content/uploads/2017/01/Por-que-invertir-en-Peru-2016.pdf>).

Tecnológico y científico. El Perú se mantuvo en el puesto 90 del *ranking* del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analizó el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015).

Según el *World Economic Forum* [WEF] (2017), el desarrollo del Perú se vio limitado por tener un sistema educativo de baja calidad (puesto 133) y por el paupérrimo nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias (puesto 138), lo cual dificultó la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (puesto 140), que retrasaron el entorno regulatorio para las TICs.

Otro aspecto por considerar es el avance tecnológico como mecanismo de inclusión de poblaciones aisladas al sistema. Bajo este esquema, cabe mencionar que el número de usuarios de internet a nivel mundial es de 9,158 millones. Este factor es importante para considerar el reforzamiento en la implementación de plataformas virtuales de atención de servicios públicos. Para el caso peruano, el 2015 el 40.9% de la población hizo uso del internet y se incrementó en un 17.5% desde el año 2010. Asimismo, el crecimiento fue mayor en Lima Metropolitana (17.9%) que en el resto del país (16.4%) (INEI, 2017a).

Histórico, psicológico y sociológico. Uno de los principales problemas que rige en el Perú es la pesada carga cultural e histórica. Esto por todos los acontecimientos históricos conocidos que marcaron en los ciudadanos cicatrices que hasta el día de hoy no han sido superados. La historia del Perú es una de las más ricas a nivel mundial, los incas llevaron a un nivel superior la cultura peruana, la arquitectura, su formación, construcciones y hasta el modelo de vida que llevaban dejaron sorprendido al mundo. En continuación con la línea de la historia, la Guerra del Pacífico infundió en la mayoría de los peruanos el resentimiento y la frustración a perder, es por eso que muchos peruanos confunden el sentido de competencia con el sentido de no dejarse ganar y tener que ser el más rápido, lo cual se puede evidenciar en la cultura de los conductores de vehículos en Lima.

Organizacional y administrativo. Según la Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una República democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario,

representativo y descentralizado, y se organiza bajo el Principio de la Separación de Poderes (Portal del Estado Peruano, 2012). Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos y distritos en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local. Cabe señalar que en el Perú existen 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,638 distritos (Congreso de la República, 1993).

Militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, con lo cual se consolidará una zona de paz latinoamericana y se contribuirá a un clima de paz y seguridad mundial (CEPLAN, 2011).

La capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encontró en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento (CEPLAN, 2011). El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Actualmente, el servicio militar es voluntario y durante el 2006 el gasto militar fue del 1.5% del PBI, lo que lo ubicó en la posición 94 a nivel mundial (*Central Intelligence Agency [CIA]*, 2012).

La política general del Sector Defensa está orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la captación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en el desarrollo del país, la participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las fuerzas armadas (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2012).

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales permiten identificar los factores del entorno, tales como oportunidades y amenazas, que afectan a un país (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El Perú mantiene acuerdos comerciales con 17 socios comerciales: China, Estados Unidos, Canadá, Japón, México, Singapur, Venezuela, Corea del Sur, Cuba, Chile, Panamá, Costa Rica, Tailandia, Unión Europea, Comunidad Andina, Mercosur y *European Free Trade Association* (EFTA); y se espera que para el 2025 se tenga acuerdos comerciales con 10 países más (“MINCETUR: Perú,” 2016). En el 2016, las exportaciones y las importaciones variaron en 9.3% y -2.3% respecto al año anterior, mientras que el PBI aumentó en sólo 3.5% en el mismo periodo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). Esta información reflejó la importancia que tiene en la economía peruana el comercio exterior y, por tanto, de la firma de acuerdos comerciales con otros países que lo faciliten.

La globalización de los mercados provoca que las economías locales se vean afectadas por cambios en la situación mundial, de modo que las crisis internacionales pueden obstaculizar los avances en comercio internacional, razón por la que el Perú debe desarrollar condiciones económicas que mitiguen las consecuencias negativas.

Lazos pasados y presentes. La costumbre y la cultura arraigada en los ciudadanos del Perú generan un movimiento económico, demográfico y hasta cultural a las grandes ciudades, la falta de descentralización del Perú genera alta concentración de población en la capital (Lima) o en las ciudades principales, de esta forma se dinamiza la economía en esas regiones, pero evita el desarrollo económico, tecnológico y hasta social de las provincias donde se genera la mayor cantidad de migrantes hacia las ciudades principales. En la década de 1980, la migración surge como alternativa para los peruanos. Para esa fecha, migraron 500 mil

peruanos; en 1990 llegaba al millón; durante 2000 ya eran 2'200,000; y en 2008 sumaban 3'056,846 los peruanos radicados fuera del país (Arroyo, 2006).

Contrabalance de los intereses. A continuación, se presentan los principales tratados comerciales vigentes del Perú y que sirven como contrabalance de los intereses:

Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile. El Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile fue suscrito el 22 de agosto de 2006 en la ciudad de Lima y se encuentra vigente desde el 1 de marzo de 2009, dicho acuerdo constituye una ampliación del Acuerdo de Complementación Económica N° 38 (ACE N° 38) vigente desde 1998 y desarrollado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Cabe señalar que entre el año de entrada en vigor del ACE N° 38 (1998) y el 2011, el intercambio comercial bilateral tuvo un crecimiento de 702%, a una tasa promedio anual de 17%; en ese periodo, las exportaciones del Perú a Chile crecieron 1327%, y las importaciones un 380%, lo cual ha colocado a Chile como el séptimo país de destino de las exportaciones del Perú al mundo, y el primero en Latinoamérica. Dentro de este intercambio comercial sobresalieron nuestras exportaciones no tradicionales, que han crecido a tasas anuales promedio de 15%, entre ellas destacaron los sectores, químico, agropecuario, metalmecánico y textil. Cabe notar que 70% de las empresas peruanas exportadoras a Chile fueron micro y pequeñas empresas. Asimismo, Chile fue el primer país latinoamericano de origen de inversión extranjera en el Perú, con una participación de 6.1%. La inversión de Chile en el Perú tuvo presencia en casi todos los sectores de destino, en especial comercio, construcción, energía, finanzas, industria, minería y vivienda (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

Mercosur. El Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58) se suscribió entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, estados parte del Mercado Común del Sur y el Gobierno de la República del Perú el 30 de diciembre de 2005, y fue

puesto en ejecución mediante el Decreto Supremo N° 035-2005-MINCETUR, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 17 de diciembre de 2005, y entró en vigencia a partir del 2 de enero de 2006 con Argentina, Brasil y Uruguay, y del 6 de febrero del mismo año con Paraguay. El ACE 58 tuvo entre sus objetivos el de establecer un marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado, a fin de facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre Perú y los Estados Parte del Mercosur. El intercambio comercial entre el Perú y el Mercosur en el año 2005, antes que entrara en vigor el ACE 58, ascendió a los US\$ 2,179 millones y para fines del 2011 el intercambio comercial alcanzó la cifra de US\$ 5,873 millones, lo que significó un incremento de 169% (MINCETUR, 2017).

El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés.

Es un foro económico regional establecido en 1989, las 21 economías que lo conforman tienen el objetivo de crear mayor prosperidad para los habitantes de la región por medio de la integración económica en la región y la promoción de un crecimiento equilibrado, inclusivo, sostenible e innovador.

Para ello, APEC trabaja en torno a 3 pilares: (a) liberalización del comercio e inversiones, (b) facilitación de los negocios, y (c) cooperación económica y técnica. A diferencia de los acuerdos comerciales, los acuerdos y/o compromisos en APEC son no vinculantes, es decir, son voluntarios; y las decisiones para llevar a cabo acciones son alcanzadas por consenso, para lo cual cada año una de las economías miembro del foro asume voluntariamente la Presidencia de APEC y la responsabilidad de ser sede de las reuniones. Del mismo modo, la economía anfitriona es la que propone las prioridades que serán trabajadas a lo largo del año (MINCETUR, 2017).

Conservación de los enemigos. De acuerdo con las enseñanzas del libro *El Arte de la Guerra*, hoy podemos entender de mejor forma el papel que juegan los enemigos en la construcción de una victoria. La estrategia que se utilice para conocer al enemigo y estudiarlo tiene que permitir identificar los puntos fuertes que tiene y las principales desventajas con las que se enfrenta. Cuando se utiliza al enemigo como soporte para sacar ventaja en una situación, se tiene que ser cauteloso y no dejarse llevar por el hecho de sentir victoria antes de tiempo; este último factor puede jugar en contra de los principios establecidos en la estrategia y puede llevar a la derrota a uno de los participantes (Sun, 2012).

3.1.4. Influencia del análisis en el Banco de la Nación

El Banco de la Nación es hoy en día una de las instituciones financieras más importantes del Estado Peruano. Su principal función es servir como un nexo financiero entre el Estado y la ciudadanía en general, así como cumplir funciones de banca privada y personal como cualquier otra entidad financiera. Se hace necesario realizar un análisis completo que permita identificar la mejor estrategia que permita llevar a un nivel superlativo los servicios que ofrece este Banco. El mercado financiero en el Perú cada vez está creciendo más, y la necesidad de contar con más entidades se hace necesaria para ser un Banco con el mayor número de agencias a nivel nacional, es impresionante identificar que su participación en el mercado financiero del Perú no supera ni el 5%, mientras Bancos como el BCP y el BBVA se llevan un 35% y 25% del mercado.

De acuerdo al CEPLAN (2011), el plan estratégico del Perú para el año 2050 está orientado a convertir al país en un país de primer mundo, y esto tiene que estar alineado en función a los servicios e instituciones que apoyan esta iniciativa del Estado Peruano.

3.2. Análisis Competitivo del País

Cann (2017) definió la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país y afectan directamente el nivel

de bienestar que puede alcanzar su población. El WEF (2017) ha elaborado un *Ranking* de competitividad de los países en base a la evaluación de 12 indicadores denominados pilares de la competitividad. Estos pilares son: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación más alta y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño de mercado, sofisticación empresarial, e innovación.

Entre los 138 países analizados en el periodo 2016-2017, el Perú se ubicó en la posición 67 y subió dos posiciones respecto al periodo anterior; sin embargo, en la Tabla 9 se puede observar que el valor del índice se ha mantenido en 4.2 en los tres últimos periodos, lo que refleja el limitado avance que el país ha experimentado en términos de competitividad. Las calificaciones más altas se han obtenido en los pilares de salud y educación primaria, y ambiente macroeconómico; mientras que las más bajas corresponden a los pilares de instituciones, infraestructura, preparación tecnológica, e innovación. En la Figura 9 se observa que los resultados obtenidos por el país son superiores a los del promedio latinoamericano, lo que coloca al Perú como una de las economías más competitivas de la región.

Los resultados favorables obtenidos en el pilar de salud y educación primaria se explican por la disminución de casos de malaria y tuberculosis, el incremento de la esperanza de vida, la reducción de la tasa de mortalidad infantil y la calidad de la educación primaria. Mientras que, en el pilar de ambiente macroeconómico, los resultados se deben a las tasas de inflación y de crecimiento del producto bruto interno, propicias de los últimos años. Ambos pilares representan bases sobre las cuales se puede apoyar el desarrollo de la competitividad nacional en otros sectores.

Al analizar las calificaciones más bajas, se reconoce que en el pilar de instituciones las principales limitaciones del país están relacionadas con la confianza que el pueblo tiene

hacia los políticos, la burocracia gubernamental, el mal uso que se da al gasto público y la baja eficiencia del poder judicial. A nivel de infraestructura, la principal limitación se relaciona con la calidad de ésta, principalmente en carreteras que faciliten y promuevan el transporte dentro del país. En el caso de preparación tecnológica, las limitaciones están constituidas por la baja disponibilidad de tecnologías de última generación y su aplicación en el ámbito empresarial. Finalmente, a nivel de innovación, los principales problemas están relacionados con la adquisición de nuevas tecnologías por parte del gobierno, la inversión en investigación y desarrollo a nivel público y privado, y el bajo índice de investigación colaborativa entre universidades y empresas.

Tabla 9

Índice de Competitividad Global y sus 12 Pilares para el Perú 2016-2017

Indicador	2014 - 2015		2015 - 2016		2016 - 2017	
	Puesto	Índice	Puesto	Índice	Puesto	Índice
Competitividad global	65	4.20	69	4.20	67	4.20
Instituciones	118	3.30	116	3.30	106	3.40
Infraestructura	88	3.50	89	3.50	89	3.60
Ambiente macroeconómico	21	5.90	23	5.90	33	5.40
Salud y educación primaria	94	5.40	100	5.30	98	5.30
Educación más alta y capacitación	83	4.10	82	4.10	80	4.10
Eficiencia del mercado de bienes	53	4.50	60	4.40	65	4.40
Eficiencia del mercado laboral	51	4.30	64	4.30	61	4.30
Desarrollo del mercado financiero	40	4.50	30	4.50	26	4.70
Preparación tecnológica	92	3.30	88	3.40	88	3.60
Tamaño del mercado	43	4.50	48	4.40	48	4.40
Sofisticación empresarial	72	3.90	81	3.80	78	3.80
Innovación	117	2.80	116	2.80	119	2.80

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por *World Economic Forum* (WEF), 2017 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

Estos resultados evidencian, por un lado, los obstáculos que la clase empresarial debe superar para incrementar su rentabilidad, pues los factores de infraestructura, innovación y preparación tecnológica son determinantes de la productividad; y por otro, la existencia de condiciones macroeconómicas positivas que favorecen el desarrollo de la competitividad a

futuro y que atraen a capitales extranjeros en búsqueda de opciones de inversión.

Adicionalmente a estos obstáculos, en la Figura 10 se muestran los aspectos más problemáticos para hacer negocios, los cuales están relacionados con la gestión del gobierno.

El IMD (2016) analizó la competitividad de los países en su *Ranking* de Competitividad Mundial, que analizó a los 61 países con el mejor desempeño competitivo. El IMD (s.f.) ha definido la productividad como la medida en que un país puede producir un entorno favorable para que las empresas generen valor sostenible. En este *Ranking*, el país ha obtenido la posición 54, al igual que en el año anterior. Las cuatro dimensiones analizadas fueron: infraestructura, eficiencia del gobierno, desempeño económico y eficiencia en los negocios.

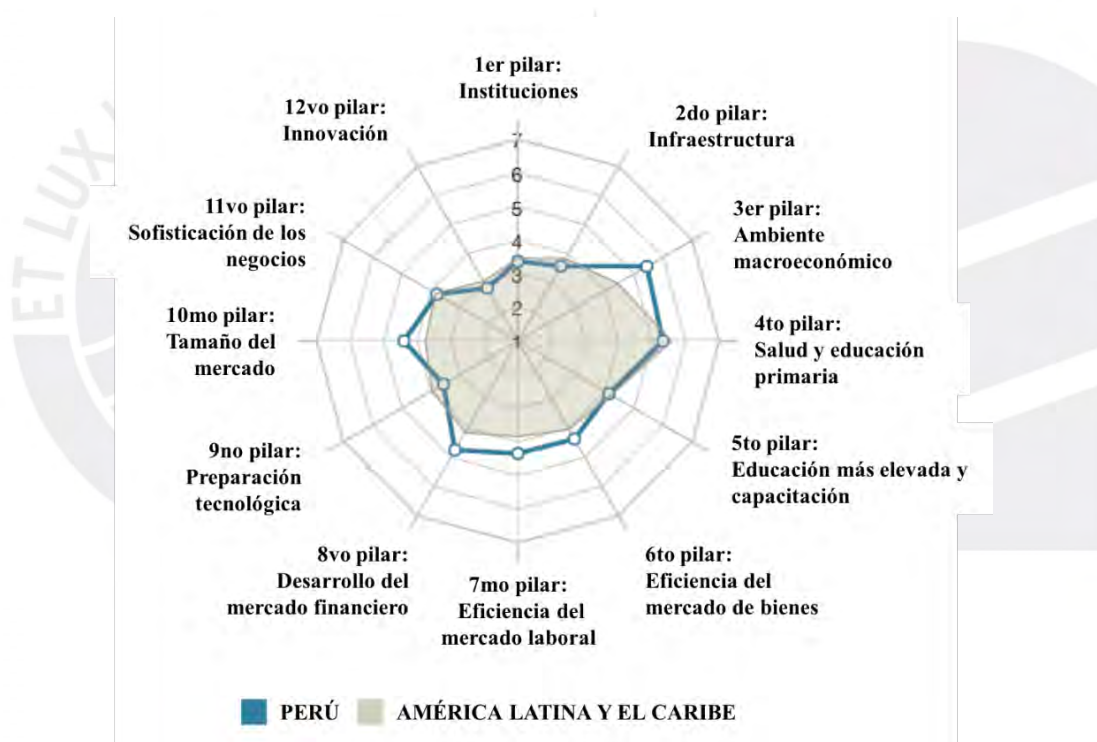


Figura 9. Índice de competitividad global Perú 2016-2017. Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2016-2017,” por el *World Economic Forum* [WEF], 2017 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

Los resultados del *Ranking* fueron similares a los del WEF, pues la calificación más baja del país correspondió a infraestructura, lo que reforzó la idea de trabajar en su desarrollo

a nivel de transporte, comunicaciones y energía, para soportar el desarrollo del país. La calificación en eficiencia del gobierno fue una de las más altas, sin embargo, se observa que el país continuó en los últimos puestos del *Ranking*, lo que evidencia la necesidad de realizar cambios en la estructura institucional, la legislación para negocios y el marco social. En la dimensión de desarrollo económico, se reconoció la dependencia de la actividad minera, afectada por la variación mundial de precios; y de la producción de bienes primarios con bajo nivel de valor agregado. En la dimensión de eficiencia en los negocios, se identificó la escasez de una fuerza laboral más capacitada y productiva, así como de ejecutivos con valores para progresar en una economía con tasas de crecimiento del PBI en desaceleración. En la Figura 11, se puede notar que el Perú actualmente es la cuarta economía más competitiva de América Latina, siguiendo a Chile, México y Colombia.

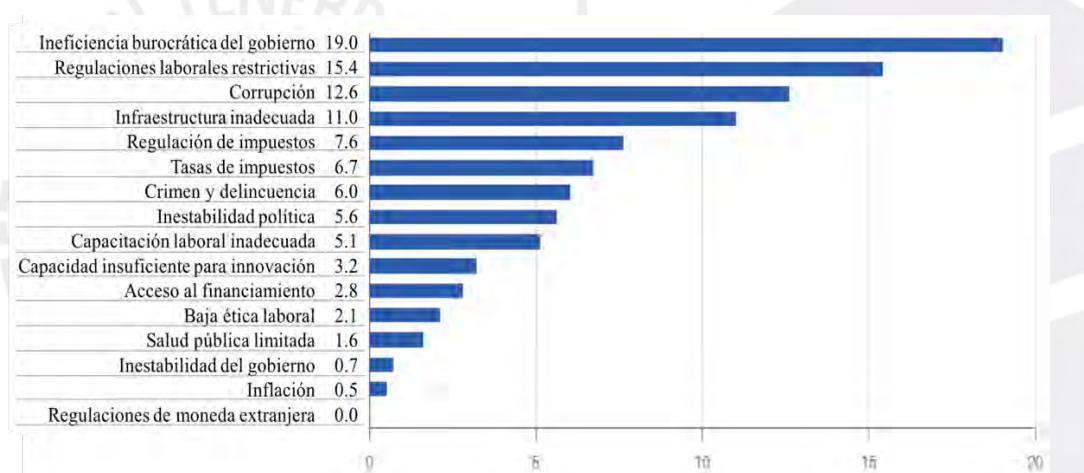


Figura 10. Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2016-2017,” por el *World Economic Forum* (WEF), 2017 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

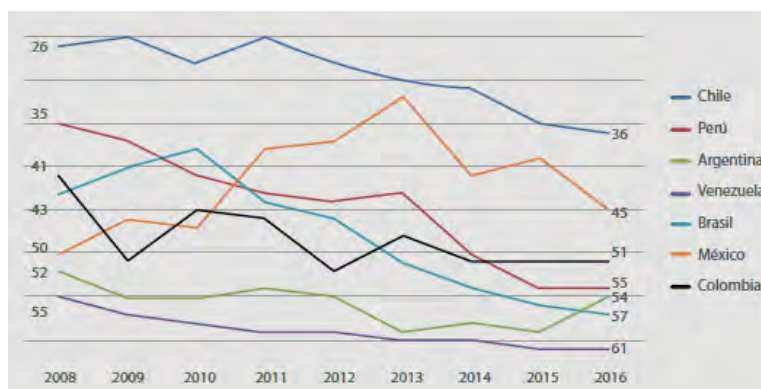


Figura 11. Evolución de los países latinoamericanos en el *Ranking* de competitividad. Tomado de “*Ranking de Competitividad Mundial 2016 por el IMD,*” 2016 (<https://www.yumpu.com/es/document/view/55976890/folleto-Ranking-mundial-de-competitividad-2016>).

3.2.1. Condiciones de los factores

D'Alessio (2015) especificó que los países poseen factores de producción que le proporcionan la oportunidad de participar en cualquier industria. Estos factores pueden ser mano de obra, conocimiento, capital, tierra, ubicación geográfica e infraestructura material, administrativa, científica y tecnológica. En el *Ranking* de competitividad mundial del IMD (2016), desde el año 2009 el Perú ha bajado posiciones en eficiencia y productividad de la mano de obra, principalmente en los sectores de industria, agricultura y servicios.

El conocimiento de la fuerza laboral en función a los bajos niveles de formación profesional y la limitada presencia de fuentes de capacitación especializada impactaron negativamente la calidad de la mano de obra. Asimismo, la rigidez laboral y el limitado uso del talento tuvieron un impacto negativo en la productividad y competitividad empresarial (WEF, 2017).

Respecto al capital, el WEF (2017) ha señalado un crecimiento en el acceso a crédito y una ligera mejora en las capacidades del sistema financiero para atender las necesidades de la población y las empresas. Además, la solidez financiera de las instituciones bancarias fortaleció el sistema financiero. A pesar de las mejoras, el IMD (2016) señaló que el país ha bajado 10 puestos desde el 2008 a nivel de finanzas, lo cual tuvo relación con la agenda

pendiente para mejorar la inclusión financiera, especialmente en zonas a las cuales aún no llega oferta bancaria alguna.

La ubicación geográfica del país le proporciona ventajas territoriales y la calidad de la tierra proporciona un alto potencial. Los 128.5 millones de hectáreas de bosques naturales del país lo convierten en el segundo país en Sudamérica y el noveno a nivel mundial en función a la extensión. El 6% de las tierras tuvieron potencial para cultivos agrícolas, el 14% para pastos, el 38% para actividades forestales sostenibles y el 42% corresponden a tierras protegidas (“Ventajas territoriales,” s.f.).

En infraestructura, el IMD (2016) señaló que el Perú se ubicó entre los últimos puestos del *Ranking*, lo cual ha ocurrido desde el 2008. Las limitaciones en infraestructura básica, tecnológica y científica constituyeron las principales barreras para el desarrollo del país. El país cuenta con recursos, pero la falta de una infraestructura adecuada limita su uso; así, en el caso de reservas de agua per cápita, se alcanza la quinta posición, mientras que en acceso a agua la posición es la número 52. En infraestructura científica y tecnológica el país ocupó los últimos puestos del *Ranking*, lo cual dificultó el desarrollo de los sectores público y privado para ofrecer productos y servicios con mayor valor agregado.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El BCRP (2017b) especificó en su reporte de inflación del mes de junio que la economía mundial se ha recuperado, lo cual pronostica un crecimiento de 3.50% para el 2017 y de 3.60% para el 2018. Los pronósticos son positivos si se toma en cuenta que el crecimiento en el 2016 fue de sólo 3.00%. Se proyectó que las economías en desarrollo experimentarán crecimientos de 4.60% y 4.90% en el 2017 y 2018 respectivamente, mientras que, en las economías desarrolladas, será de sólo 1.9% en cada periodo.

Respecto a la demanda, entendida como el producto bruto interno del Perú (PBI), se pronosticó que en el 2017 crecerá en 2.80%, frente a un 3.9% alcanzado en el 2016. El

crecimiento ha sido afectado por dos factores: la demora en proyectos de infraestructura, consecuencias de las investigaciones de actos de corrupción en empresas ligadas al sector de la construcción y los daños en infraestructura causados por el fenómeno del niño, los cuales han afectado negativamente a los sectores agricultura, pesca, manufactura primaria y servicios. Con la inversión que el Estado va a realizar para recuperar las zonas afectadas por el fenómeno del niño y la posterior reactivación de los sectores de la economía afectados, así como de la inversión privada, se espera que para el 2018 el PBI crezca en 4.20%. Como consecuencia de ambos factores, se estima que la inversión privada se redujo en 19.70% (“MEF: PBI,” 2017). En la Tabla 10, se detalla la variación esperada de los componentes del PBI, resaltando el aporte de la inversión pública y las exportaciones de bienes y servicios. En la Tabla 11, se observa que el sector con mayor tasa de crecimiento proyectada para el 2017 es el sector pesca, mientras que para el 2017 se espera una recuperación de los sectores minería y construcción.

Tabla 10

Proyecciones Macroeconómicas del Perú 2017-2018

	2015	2016	2017 (proyectado)	2018 (proyectado)
Producto bruto interno	3.30	3.90	2.80	4.20
Demanda interna	2.90	0.90	1.90	4.00
Consumo privado	3.40	3.40	2.50	3.00
Consumo público	9.80	-0.50	2.30	3.00
Inversión privada fija	-4.40	-5.70	-1.80	5.30
Inversión pública	-9.50	0.60	7.00	15.00
Exportaciones de bienes y servicios	4.10	9.50	5.90	4.40
Importaciones de bienes y servicios	2.40	-2.20	2.90	3.50

Nota. Adaptado de “Síntesis Reporte de Inflación: Junio 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-sintesis.pdf>).

Tabla 11

PBI por Sectores Económicos 2016-2018

	2016	2017 (proyectado)	2018 (proyectado)
Agropecuario	2.00	2.20	4.60
Pesca	-10.10	34.00	5.50
Minería e hidrocarburos	16.3	4.30	7.10
Manufactura	-1.50	2.30	3.20
Electricidad y agua	7.30	3.10	4.50
Construcción	-3.10	-0.70	8.00
Comercio	1.80	1.70	3.50
Servicios	3.90	2.9	3.4

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación: Junio 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El valor ofrecido a los clientes constituyó uno de los ejes de la estrategia empresarial, Villahermosa (2015) resaltó lo indicado por Rosario Mellado, Vicedecana de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico, respecto a que las empresas se enfocan en generar un mayor nivel de satisfacción a aquellos clientes que pueden representar sólo el 10% de su cartera, pero que generan el 80% de los ingresos del negocio. Es decir, la estrategia se centra en reconocer aquellos clientes que más valor le generan a la empresa para incrementar su percepción de valor acerca de la empresa. La tecnología facilita la identificación de estos clientes, a través del procesamiento de información para el desarrollo de perfiles que posibiliten mejorar la oferta de productos y en algunos casos personalizarla.

El sector empresarial peruano se caracterizó por una alta concentración de micro y pequeñas empresas. El INEI (2015a) ha indicado que las microempresas representaron el 94.6% de las empresas en el país, y las pequeñas y grandes empresas representaron sólo el 4.4% y 0.6% respectivamente. El 70.9% de las empresas peruanas se dedicaron al comercio, reparación de vehículos, enseñanza, salud, entretenimiento, servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial, las cuales en su mayoría se establecieron como un medio para la generación de autoempleo. Aunque estas cifras apoyan la visión del Perú como un país de

emprendedores, el porcentaje de empresas que anualmente se dan de baja es elevado. Sólo en el 2015, el 8.6% dejaron de operar. Al relacionar la tasa de bajas con lo indicado por Villahermosa, se puede concluir que las empresas no tienen un pensamiento estratégico que dirija sus esfuerzos, y reconozca a sus clientes más valiosos. Por ello, se puede afirmar que la falta de una estrategia clara y de una visión de largo plazo es el motivo del fracaso de muchas empresas peruanas y que, por lo contrario, la planificación, si existe, es de carácter cortoplacista.

Otra característica de la realidad empresarial peruana es el alto nivel de informalidad, que afecta a los ingresos del Estado a los niveles de desarrollo económico e inclusión de la población. Durante la última década, las empresas informales han representado aproximadamente el 19% de la economía. La informalidad fue mayor en los sectores agropecuario y pesquero, y en de restaurantes y alojamiento, donde alcanzó al 91% y 40% de las empresas, mientras que en sectores como transporte, comercio, construcción y manufactura alcanzó el 36%, 26% 19% y 10%, respectivamente (INEI: Los impresionantes,” 2016).

Tabla 12

Empresas Según Segmento Empresarial 2014-2015

Segmento empresarial	2014		2015		Variación Porcentual 2015-2016
	Número de empresas	Porcentaje	Número de empresas	Porcentaje	
Micro empresa	1'787,857.00	94.92	1'933,525.00	94.64	8.15
Pequeña empresa	77,503.00	4.11	89,993.00	4.40	16.12
Gran y mediana empresa	11,380.00	0.60	12,494.00	0.61	9.79
Administración pública	6,791.00	0.36	6,980.00	0.34	2.78
Total	1'883,531.00	100.00	2'042,992.00	100.00	8.47

Nota. Adaptado de “Perú: Empresas según segmento empresarial,” por INEI, 2015a (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Uno de los principales sectores relacionados y de apoyo para el sistema financiero es el gobierno a través del desarrollo de infraestructura que facilite la realización de negocios dentro del país y con el exterior, y que además facilite el acceso a personas y empresas al sector financiero. Según indicó el WEF (2017) en su Reporte de Competitividad Global, el desarrollo de infraestructura de caminos, ferrocarriles, puertos y de transporte aéreo representó uno de los principales retos del gobierno, lo que se vio reflejado en la disminución en la calificación que el país ha tenido en los últimos años. La existencia de una infraestructura adecuada a lo largo del país apoyó directamente al desarrollo de la inclusión financiera y el desarrollo del país, además de promover la inversión empresarial y la creación de nuevas fuentes de empleo.

Otro sector de apoyo es el de proveedores locales, al respecto el WEF (2017) indicó que la cantidad y calidad de proveedores locales ha recibido una menor calificación a la del periodo anterior. En ambos casos, el índice se ha mantenido en 4.7 y 4.3 respecto al año anterior, lo que quiere decir que no se ha avanzado en este aspecto y el país aún tiene una calificación cercana al promedio. Los proveedores tienen dificultades para acceder a infraestructura física de calidad y para aprovechar las ventajas de la tecnología de última generación. Estos dos aspectos repercuten sobre la calidad y la productividad con que pueden operar estas empresas, y afecta su desarrollo en los mercados locales e internacionales.

El Banco de la Nación formó parte de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF) junto con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el Ministerio de Educación (MINEDU), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que en conjunto ejecutaron la estrategia nacional para la inclusión, en orientación

con los lineamientos del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF], 2015).

3.2.5. Influencia del análisis en el Banco de la Nación

El nivel de competitividad actual del país es promovido por la existencia de condiciones macroeconómicas favorables; sin embargo, la falta de infraestructura, la ineficiencia de las entidades del Estado y la falta de inversión en tecnología dificultan su desarrollo. El Banco de la Nación es una entidad estatal que no sólo brinda servicios al Estado, sino también a parte de su población, por lo que es necesario sea eficiente en el uso de recursos para generar un mayor beneficio a la población.

Se reconoce un alto nivel de informalidad en el sector de microempresas, producto de la falta de una visión de largo plazo, lo cual genera que muchas fracasen dentro de sus primeros años. Asimismo, se limita su acceso al sistema financiero, que a cambio del alto riesgo que le presentan, exige el pago de tasas de interés elevadas.

El Banco de la Nación puede contribuir al desarrollo de la competitividad del país, para ello se requiere que el Estado desarrolle infraestructura que le permita brindar productos y servicios financieros en zonas a las que no llega otra empresa del sistema financiero. De igual manera, puede desarrollar soluciones de crédito innovadoras que permitan mejorar su acceso a personas naturales y jurídicas para promover el crecimiento económico nacional.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE tiene como finalidad evaluar los diversos factores presentes en el entorno de una organización que tienen el poder de afectarla, y al sector al que pertenece. En este caso, la evaluación se centrará en el mercado financiero a nivel internacional, y específicamente en Perú.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El sector financiero en el Perú se rige bajo la Ley General del Sistema financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702, 1996), la cual planteó los lineamientos legales que tienen que cumplir las empresas que deseen constituir una entidad que pertenezca al sector financiero en el Perú. Adicionalmente, en el artículo siete de la ley se indica que el Estado no tiene participación activa en el sistema financiero, salvo las inversiones que posee en COFIDE, como un Banco de desarrollo de segundo piso, en el Banco de la Nación y en el Banco Agropecuario. En una modificación que se realizó en el año 2005, el gobierno incorporó a este grupo de entidades financieras al fondo MiVivienda S.A. como un cuarto participante en el Sistema financiero promovido por el Gobierno.

Dentro de esta ley no se menciona, pero el Estado tiene la facultad de realizar los cambios de directorios cada vez que se amerita o resultado de una evaluación del desempeño del directorio; generalmente, los cambios de gobierno promueven un cambio en los principales directorios, pero no es una acción arbitraria que realiza el Estado con el fin de mantener bajo control estas entidades. También es importante mencionar que en el artículo ocho de la Ley 26702 se menciona que las empresas del sistema financiero pueden señalar libremente las tasas de interés, comisiones y gastos para sus operaciones activas, pasivas y servicios. Sin embargo, para el caso de la fijación de las tasas de interés deberán observar los límites que para el efecto señale el Banco Central, excepcionalmente, con arreglo a lo previsto en su Ley Orgánica. La disposición contenida en el primer párrafo del artículo 1243 del Código Civil no alcanza a la actividad de intermediación financiera.

En este sentido, es importante mencionar que se establece el modelo de actuación que tiene el Estado en el sector financiero; dentro de la Constitución de 1993, vigente actualmente en el Perú, el artículo 60 indica que el Estado reconoce el pluralismo económico y la

economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Solo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta convivencia nacional. Continuando sobre esta misma línea, se entiende que el estado no puede ser un actor activo del sector donde se encuentre la empresa privada, solo es posible su actuación cuando existen segmentos de la población que no tienen ningún tipo de acceso a los servicios o productos que ofrece la empresa privada. Se puede mencionar para ejemplificar esto al Banco de la Nación, que tiene un servicio en lugares donde llega a ser la única oferta bancaria, ofrece servicios de corresponsalía y en algunos de estos lugares como agentes Multired, dentro de estos mercados el Banco no es competidor directo, debido a que la banca privada no tiene ningún tipo de presencia.

Desde la entrada en vigencia de la Constitución del Perú en el año 1993, el rol del Estado específicamente en el sector financiero ha sido el de supervisor del cumplimiento estricto de las políticas establecidas y de la adecuada aplicación de la normativa. Dentro de los cambios que se aplicaron a los artículos de la Constitución, todos fueron complementarios a los artículos base que rige la Constitución. Un ejemplo de esto es el artículo 60, mencionado líneas arriba, sobre el rol del estado en este sector en particular, siempre el respeto irrestricto de este sector se enfocó en continuar el manejo de un rol no intrusivo contra la banca privada. Uno de los temas que más llamó la atención de esta inactividad del Estado es la regulación ineficiente de las tasas de interés que imponen las empresas privadas de este sector, esto debido a que, en la Constitución, específicamente en el artículo 84, se dejó esta actividad al Banco Central de Reserva. Al 2016, el Perú ha sido el segundo país de América Latina con las tasas de interés más elevadas en tarjetas de crédito, cercanas al 150%; superadas sólo por Brasil, con tasas cercanas al 350%; y muy por debajo, México con tasas

cercanas al 52%, Chile con 49%, Argentina con 48%, Bolivia con 30% y Colombia con el 28% (“Perú tiene la segunda tasa,” 2016).

Adicionalmente es importante tener en consideración que la actividad empresarial del Estado se vio fuertemente influenciada por diversos factores políticos y legales, dentro de las cuales en el marco de las políticas públicas del Estado previstas a desarrollarse entre el 2016-2021, se consideran los siguientes principales aspectos (PCM, 2016a):

Eje 1: Oportunidades e inversión social. Agua y saneamiento, con los cuales se buscó alcanzar la cobertura universal de los servicios de agua y saneamiento en los ámbitos urbano y rural, a través de la simplificación de los procesos de otorgamiento de la viabilidad de estudios de pre-inversión y agilización de los proyectos de inversión de agua y saneamiento. (FONAFE, 2017). Vivienda: asegurar la oferta formal de vivienda, para el cual se planteó una serie de medidas relacionadas al Fondo MiVivienda (FONAFE, 2017c).

Eje 2: Seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción y justicia. El Estado debe garantizar un país seguro, donde se respeten y se hagan cumplir todas las leyes, con el fin de aumentar la confianza, el bienestar y el desenvolvimiento de todos los ciudadanos en la sociedad, por el cual se asignó, según el proyecto de ley de presupuesto público, S/ 9,300 millones para seguridad ciudadana, de los cuales S/ 150 millones, fueron al fondo especial para la seguridad ciudadana con el fin de generar el financiamiento de proyectos y programas destinados a combatir la seguridad ciudadana (Proyecto de Ley 173, 2016). El Banco de la Nación fue una de las entidades públicas que integraron el Plan Sectorial Anticorrupción firmado en el 2016, en donde se estableció como objetivo la articulación y coordinación interinstitucional para la lucha contra la corrupción y la prevención eficaz de la corrupción, así como la investigación y sanción oportuna y eficaz de la corrupción en el ámbito administrativo y judicial; esta iniciativa permitió al Estado Peruano generar alternativas que permitan reducir los índices de corrupción, el cual, según el índice de percepción de

corrupción 2016, el Perú obtuvo un puntaje de 35 en una escala de 0 a 100. El encontrarse con un puntaje menor representa que existe la probabilidad que el país presente instituciones públicas deficientes (MEF, 2016b).

Eje 3: Empleo, formalización y reactivación económica. El Estado deseó alcanzar una tasa de crecimiento del PBI del 5%, mediante la reactivación de proyectos mineros y de infraestructura (FONAFE, 2017c). Asimismo, el MEF refinanció exitosamente la deuda en dólares y en soles por un monto aproximado de S/ 10,250 millones; la operación marcó el exitoso retorno del Gobierno Peruano al mercado internacional de capitales con una emisión de deuda en moneda local, la cual tuvo una demanda de aproximadamente S/ 24, 000 millones. Esto confirma la confianza de los inversionistas locales y extranjeros en la fortaleza de la economía peruana (MEF, 2016a). Asimismo, buscó la reactivación del consejo nacional de trabajo y promoción de empleo (CNTPE) para la formalidad, la productividad y la garantía de los derechos laborales (PCM, 2016a). Se buscó lograr un agro próspero mediante la incrementación de la rentabilidad y competitividad agrícola, mediante el fortalecimiento de Agrobanco (FONAFE, 2017c), y mediante el lanzamiento del programa Agrojovent y el acceso de los productos nacionales al mercado internacional (PCM, 2016). También, se buscó contar con un sistema energético que satisfaga la demanda nacional e impulse la electrificación rural y periurbana (FONAFE, 2017). Por otro lado, se ha reducido las tarifas eléctricas en zonas rurales hasta en 68% (PCM, 2016a).

Eje 4: Acercar el Estado al ciudadano. Inclusión Financiera buscó incrementar el acceso y uso de servicios financieros como ahorros y créditos con la participación activa del Banco de la Nación (FONAFE, 2017c). También se buscó coordinación intergubernamental, para lo cual se creó los GORE-Ejecutivos, los cuales son espacios de trabajo y concertación entre ministros y gobernadores para intercambiar información, definir prioridades y promover sinergias en servicios públicos.

De acuerdo al planteamiento realizado por (Sánchez, 2011), uno de los objetivos fundamentales de la actividad empresarial del Estado es asegurar tener diversos objetivos como los siguientes: una redistribución más justa (equidad), el funcionamiento más adecuado de los agentes económicos en el mercado (eficiencia), o la necesidad de presencia del Estado en determinados sectores (objetivo estratégico). Sin embargo, no tiene carácter subsidiario en todos estos casos. En primer lugar se aseguró que el mercado pueda atender la demanda de aquellos segmentos de la población que puedan pagar un precio que cubra los costos de producción de los bienes, pero no garantiza que se atienda a los segmentos sin capacidad de realizar dichos pagos, es aquí donde se encuentran segmentos de mercado que no necesariamente representan las zonas rurales del país, y que no tienen acceso al sector financiero debido a que no tienen ingresos que puedan solventar los costos mínimos que solicita la banca privada. Es en este sentido que el ingreso del gobierno, con alguna de las entidades financieras que maneja, no representaría una violación al artículo 60 de la Constitución ni al principio subsidiario del Estado.

El presente plan estratégico realizó un análisis externo asociado al sector financiero en general, pero específicamente orientado a las funciones directas del Banco de la Nación como una entidad financiera que busca trabajar en relación directa con el Estado para conseguir cumplir con los objetivos estratégicos que se plantea el gobierno, orientado al cumplimiento de su bicentenario. De esta manera se puede concluir que el Banco de la Nación se rige principalmente por la Ley de Actividad Empresarial del Estado 24948, la cual propuso principios como la garantía y promoción de la prestación de servicios orientados a mejorar la calidad de vida de la población (Ley 24948, 1988). Es una empresa del Estado de accionario único, es decir, el Estado cuenta con la propiedad total de acciones, la cual ejerce bajo el ámbito de la Corporación FONAFE en el Sector de Economía y Finanzas junto a COFIDE (Decreto Legislativo N° 1031, 2008); lo cual depende, en cuanto a su organización

administrativa, de las decisiones de su junta directiva, liderada por el Ministro de Economía y Finanzas.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el contexto de integración económica mundial actual, las economías nacionales son más susceptibles a los cambios provenientes de crisis económicas en otras partes del mundo. Los países eligen mantener relaciones comerciales con otros para disfrutar de los beneficios de la integración internacional, sin embargo, eso los hace vulnerables a los cambios en economías ajenas. Eventos como la variación de precios de los *commodities*, la volatilidad de los países ricos, las variaciones en las tasas de interés a nivel internacional, los desastres climáticos y las epidemias, entre otros factores, son fuerzas exógenas que afectan a los agentes económicos de un país. Sin embargo, el efecto final depende de las políticas internas del país para mitigarlo (Loayza, 2011). En el caso peruano, los efectos de la crisis rusa de 1998 y la crisis del 2008 fueron reducidas gracias a la adecuada gestión de las reservas internacionales y a una buena política fiscal que evitó que el sector financiero entrara en una situación de iliquidez por la salida de capitales privados (Castillo & Barco, 2009). En la Figura 12 se pueden observar el efecto en el nivel de utilidades y de morosidad que tuvo en el sector bancario la crisis rusa de 1998. En la Figura 13 se muestra el efecto de la crisis en el crédito al sector privado. En ambos casos, se evidencia que, a pesar de las buenas prácticas del Estado, la crisis económica golpeó al sector financiero peruano.

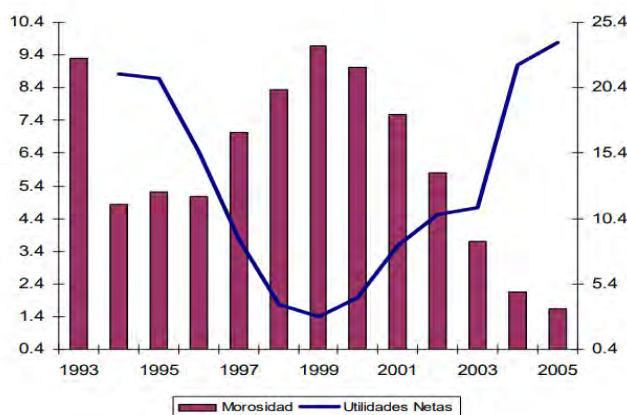


Figura 12. Morosidad y rentabilidad bancaria 1993-2005.

Tomado de “Crisis Financieras y Manejo de Reservas en el Perú,” por Castillo y Barco, 2009 (<https://www.google.com/url?q=http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/17/Estudios-Economicos-17-3.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwjb3czRla3WAhXpAMAKHc75CT0QFggQMAY&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHWuxi5Mi6BIWBqV6mV4uppSg1Phw>).

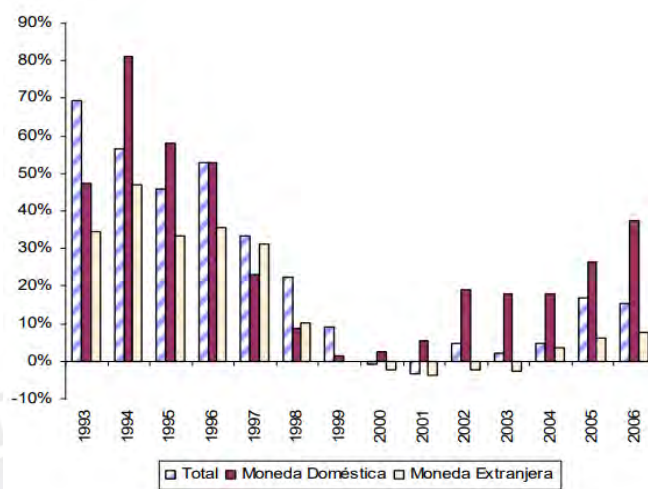


Figura 13. Crédito al sector privado 1993-2006.

Tomado de “Crisis Financieras y Manejo de Reservas en el Perú,” por Castillo y Barco, 2009 (<https://www.google.com/url?q=http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/17/Estudios-Economicos-17-3.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwjb3czRla3WAhXpAMAKHc75CT0QFggQMAY&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHWuxi5Mi6BIWBqV6mV4uppSg1Phw>).

Durante el 2016, la economía mundial creció en 3.1% y se espera que en el 2017 y en el 2018 el crecimiento sea de 3.2% y 3.3% respectivamente. Las proyecciones de crecimiento para las economías en desarrollo, en los mismos periodos, fueron de 4.6% y 4.9%, frente a crecimientos esperados de 1.9% para las economías desarrolladas en ambos periodos. Entre las economías en desarrollo, las de China e India experimentarán una mayor tasa de crecimiento, cercana al 6.4% anual; mientras que, en América Latina, los crecimientos rondarán 2% en promedio (BCRP, 2017a).

Durante el primer semestre del 2017, la economía peruana ha experimentado un fuerte golpe por la presencia del Fenómeno del Niño, que ha impactado la infraestructura, las viviendas y las actividades comerciales del país (Guillén, 2017). Esto ha obligado a

replantear las proyecciones de crecimiento para los años siguientes. Así, se espera que al 2017 el PBI crezca en 2.8%, y al 2018 en 4%. De concretarse el crecimiento de 4% para el 2018, la economía peruana pasaría a consolidarse como una de mejores de América Latina, y una de las de mayor crecimiento a nivel mundial (“BCR mantiene,” 2017). Los sectores de mayor crecimiento para el 2017 serán el sector pesca (34%) y el sector electricidad y agua (3.1%), mientras que para el 2018 se proyectó una recuperación del sector construcción que alcanzaría un crecimiento de 8% (BCRP, 2017b). En la Figura 14 se indican factores que afectarán el crecimiento del PBI hacia el 2018, en lo cual destaca la reconstrucción post Fenómeno del Niño y la realización de los Juegos Panamericanos y el despliegue de inversión en infraestructura y minería.

Por otro lado, la inflación a mayo del 2017 ha sido de 3.04%, nivel más bajo alcanzado desde agosto del 2016, lo cual indica que la subida de precios producto del Fenómeno de El Niño se ha reducido conforme se desarrollan acciones para recuperar la infraestructura en las zonas afectadas. Las condiciones favorables económicas descritas impactan positivamente en las actividades del sector financiero, lo cual promueve el acceso a los agentes económicos (BCRP, 2017b). Al 2021, se proyectó que el PBI per cápita será de US\$ 8,006, y en términos de paridad del poder de compra (PPC) alcanzaría los US\$ 16,614, con lo que se convertirá en el más alto de la región (MEF, 2017).

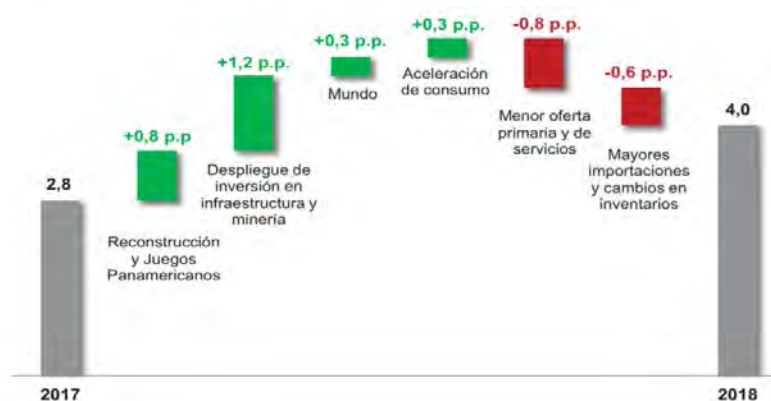


Figura 14. Cambio en el crecimiento del 2017-2018.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017
(https://www.MEF.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf).

En la Figura 15 se observa el comportamiento del PBI cápita del Perú desde 1960 y su comparación con el promedio en América Latina y El Caribe, en el que el nivel era cercano al promedio latinoamericano. Al 2016, se puede observar que el PBI per cápita incrementó, sin embargo, el monto aún fue menor al promedio de la región. Con las proyecciones de crecimiento de PBI para los siguientes años se espera también un incremento del mismo a nivel individual que afecte la capacidad de ahorro y de acceso al crédito.

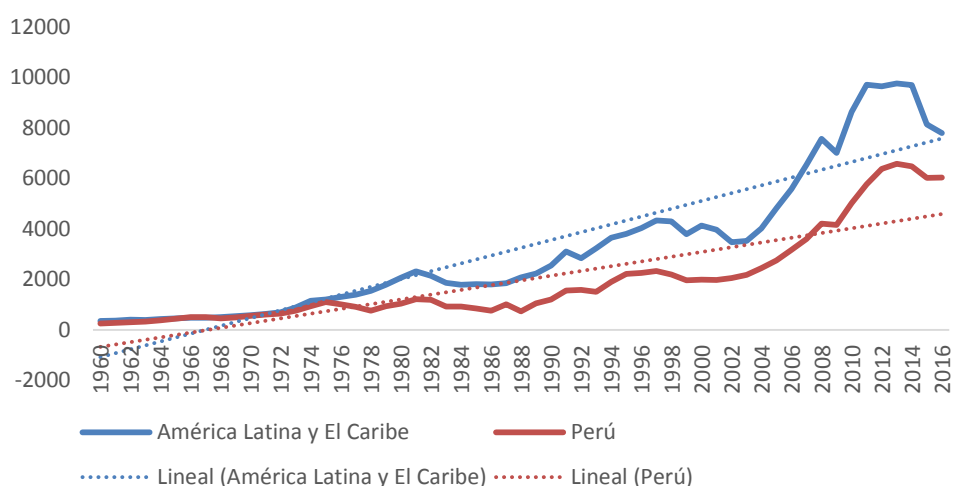


Figura 15. PBI per cápita América Latina y Perú 1960-2016.
Tomado de “GDP per Cápita,” por Banco Mundial, 2017a
(<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=PE>).

En la Figura 16, se presenta el nivel de *Spread* bancario del Perú en comparación con el de América Latina y el Caribe, entre el 2000 y el 2016. Se puede observar que el *Spread* promedio se ha mantenido alrededor del 8% en los años mostrados, y que en el Perú ha alcanzado niveles de 23% en el 2005 y de 15% en el 2016. El alto *Spread* no fue atribuible a expectativas de devaluación debido a que la tasa de referencia del BCRP se ha mantenido al mismo nivel de otros países de la región (“Evolucion de,” 2017), como se puede ver en la Figura 17. Sin embargo, el encarecimiento de los créditos en el sector microempresa debido a

los mayores riesgos para recuperar el capital y el incremento de los costos unitarios eleva el nivel del *Spread* (Baca, 2009).

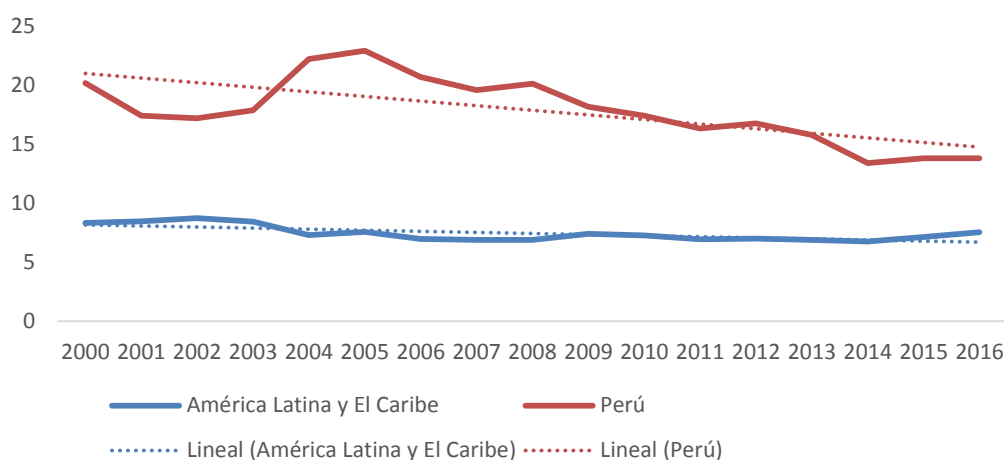


Figura 16. Spread de tasas de interés de América Latina y Perú 2000-2016. Tomado de “*Interest Rate Spread,*” por Banco Mundial, 2017c (<https://datos.Bancomundial.org/indicador/FR.INR.LNDP?view=chart>).

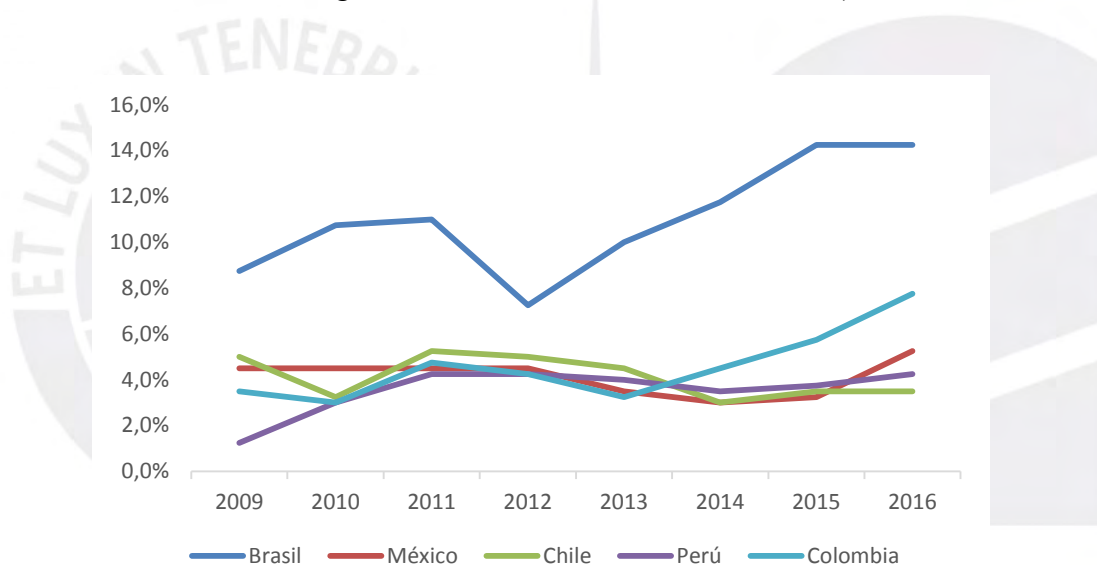


Figura 17. Tasas de referencia internacionales 2009-2016. Tomado de “*Evolución de las tasas de interés en América Latina,*” por Reuters, 2017 (<http://mx.reuters.com/article/businessNews/idMXL1N1E81PQ>).

Durante diciembre del 2015 y abril del 2017, las tasas pasivas y activas en el sistema financiero peruano han variado. En moneda nacional, se reconoció un incremento de las tasas de depósitos de hasta 30 días en 5.4%, mientras que, en los depósitos a plazo entre 31 y 180 días, y 181 y 360 días se han producido reducciones de 6.8% y 0.7%, respectivamente. Para productos activos, las tasas de interés para grandes y pequeñas empresas, y créditos de

consumo se incrementaron frente a una reducción en las tasas de los créditos corporativos, para medianas empresas e hipotecarios (ver Tabla 13).

Las tasas de interés en moneda extranjera también han variado, con una tendencia creciente en el caso de operaciones pasivas, que se relaciona con la apreciación de la moneda nacional frente al dólar. En el caso de operaciones activas, la tasa se ha incrementado sólo en créditos corporativos e hipotecarios, y se reconoce una disminución en el resto de créditos (ver Tabla 14).

Tabla 13

Tasas de Interés en Moneda Nacional

	Dic-15	Dic-16	Abr-17
Pasivas			
Depósitos hasta 30 días	3.88	4.31	4.12
Depósitos a plazo de 31 a 180 días	4.53	4.73	4.60
Depósitos a plazo de 181 días a 360 días	4.59	4.91	4.73
Activas			
Corporativos	6.18	5.88	5.91
Grandes empresas	7.12	7.12	7.43
Medianas empresas	10.23	10.39	10.39
Pequeñas empresas	20.45	21.65	20.32
Consumo	44.03	46.77	45.81
Hipotecario	8.95	8.52	8.70

Nota. Adaptado de “Cuadros Estadísticos,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).

Tabla 14

Tasas de Interés en Moneda Extranjera

	Dic-15	Dic-16	Abr-17
Pasivas			
Depósitos hasta 30 días	0.16	0.23	0.58
Depósitos a plazo de 31 a 180 días	0.38	0.51	0.82
Depósitos a plazo de 181 días a 360 días	0.56	0.60	0.92

Activas			
Corporativos	2.33	2.47	3.11
Grandes empresas	5.54	5.02	5.05
Medianas empresas	8.06	6.91	6.97
Pequeñas empresas	11.26	10.67	9.69
Consumo	32.07	32.08	33.20
Hipotecario	6.71	6.14	6.27

Nota. Adaptado de “Cuadros Estadísticos,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Al revisar las fuerzas sociales, culturales y demográficas en el Perú y América Latina se pueden observar las tendencias a nivel de crecimiento y comportamiento de la población, las cuales son un activo para el desarrollo económico y potencial de crecimiento en las empresas e instituciones privadas y públicas. Las variables que se consideran necesarias a analizar para determinar la situación del sector financiero y específicamente el mercado en el que el Banco de la Nación se encuentra son las tendencias en cuanto al crecimiento demográfico y la estructura de la población al 2021, el empleo y la formalidad laboral, nivel de bancarización del país, la inclusión financiera, el acceso a servicios públicos básicos de la población y los conflictos sociales que se han presentado en el país.

Demografía y estructura poblacional al 2021. El país comienza a transitar por un periodo de bono demográfico (reducción de la población menor edad) en el cual se existen cambios en los componentes de crecimiento poblacional: la natalidad, la mortalidad y las migraciones tanto internas como externas. Es decir, la disminución de la proporción de la población menor de 15 años aumentó la población adulta mayor, con una esperanza de vida que se estimó en 74 años, como se muestra en la Figura 18 (Organización Internacional para las migraciones [OIM], 2015). A su vez la población rural representó el 59% y la población urbana el 41% del total, en el 2016 la población ubicada en zona rural representó el 23%, frente a un incremento de la población rural a 77%, lo cual mostró una alta tasa de migración de la zona rural hacia la urbana, lo cual tuvo como principal factor los cambios en la tasa de

dependencia para la migración interna de la población. Para el 2021, se proyectó que la población rural decrezca a 22% (CEPLAN, 2015) y que la mayor proporción de población peruana se ubique en edades activas en plena capacidad de trabajo, proceso que se proyecta con una duración de 40 años (OIM, 2015).

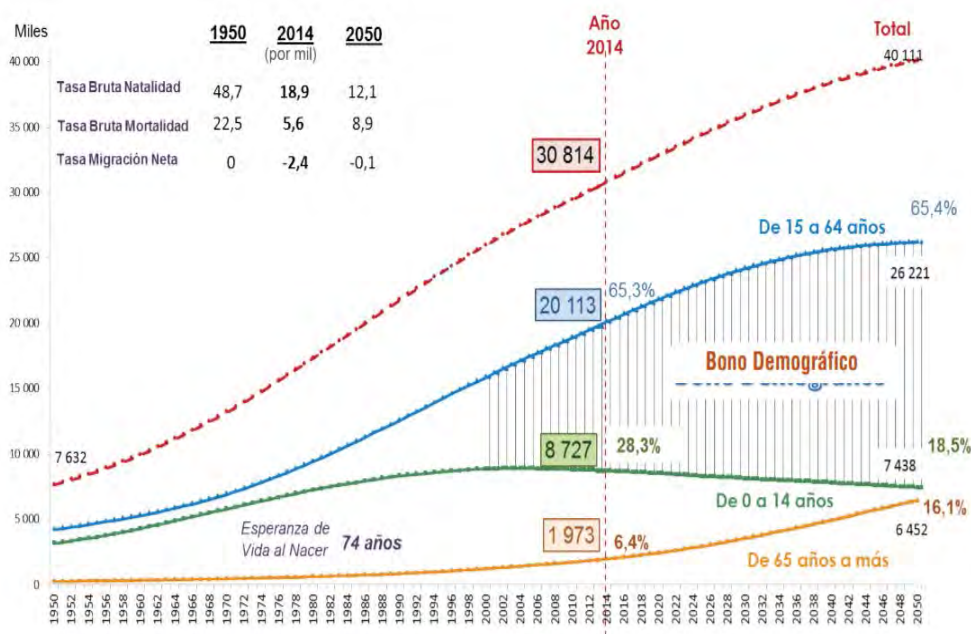


Figura 18. Estructura de la Población por grandes grupos de edad 1950-2050 Tomado de “Las migraciones internas en el Perú en su contexto actual,” por OIM, 2015 (http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF).

En la Figura 19, se evidencia el crecimiento proyectado para las poblaciones urbanas y rurales en el Perú hasta el año 2050, esto podría generar una reducción en la densidad de oficinas con Única Oferta Bancaria (UOB) proyectado y un incremento de la demanda de las oficinas ubicadas en la zona urbana; asimismo, se garantizaría una población en plenas capacidades de ahorro, inversión y trabajo productivos que pueden garantizar un crecimiento económico. Asimismo, en el Perú el aumento de la población adulta puede generar un aspecto negativo, ya que actualmente sólo el 34.5% de la población adulta está afiliada a un sistema de pensiones, de los cuales el 19.4% está afiliado a la Oficina de Normalización Previsional (ONP) y el 6.1% a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) (INEI, 2015b). En la

Figura 19 se observa el nivel de afiliación a los sistemas de pensiones en el país, al año 2015. Esto genera una oportunidad para que el Estado promueva el trabajo formal y el ahorro de los peruanos, especialmente durante las edades de trabajo productivo, pues mientras mayor sea el número de adultos mayores sin pensiones, aumentará el gasto en programas sociales como Pensión 65, que tiene la finalidad de brindar una subvención económica a los adultos mayores que viven en situación de pobreza y no tienen acceso a una pensión Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS] (2017).

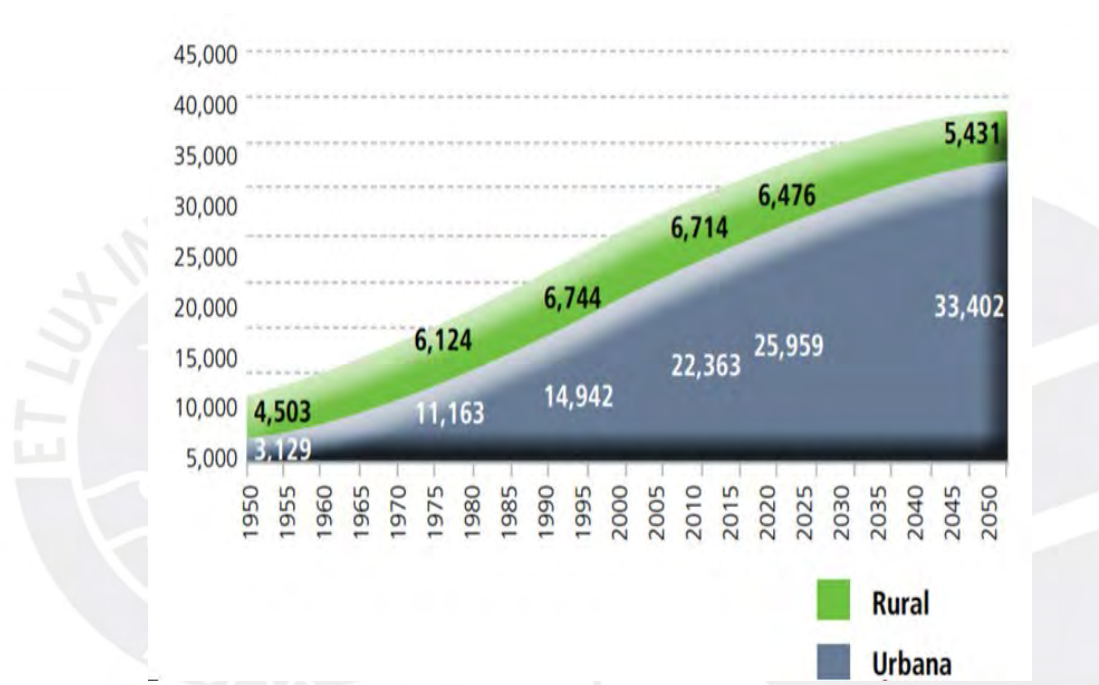


Figura 19. Evolución de la población: 1950 - 2050.

Tomado de "Plan Bicentenario-El Perú hacia el 2021," por CEPLAN, 2011

(https://www.MEF.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

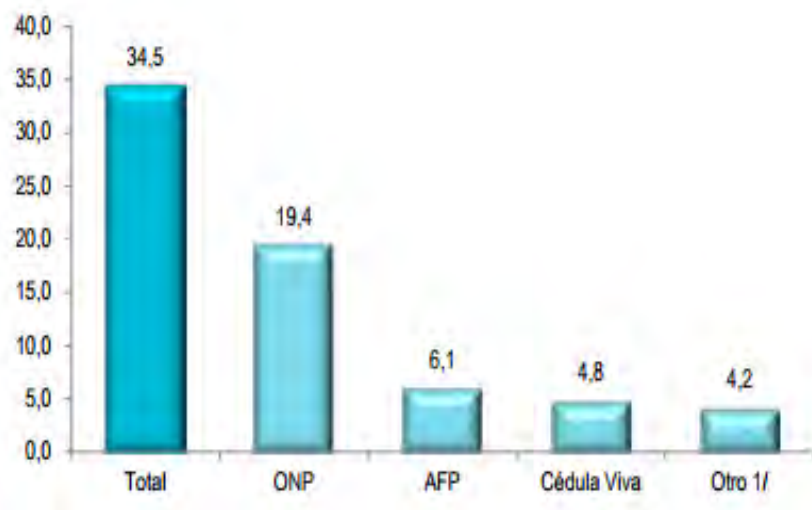


Figura 20. Afiliación al Sistema de Pensión Perú.

Tomado de “Situación de la población adulta mayor,” por INEI, 2015b

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_poblacion-adulta-mayor-oct-nov-dic2015.pdf).

Empleo e informalidad laboral. En el Perú la Población Económicamente Activa [PEA] se encuentra alrededor de los 11 millones de trabajadores con lo cual proyectó un crecimiento de 27% al 2025 a diferencia de la región Latinoamérica que proyectó un crecimiento de 17%, según CEPAL (2015). Esto a su vez para el Perú representó un crecimiento anual promedio de 10% con lo cual llegó a 14 millones de personas como parte de segmento activamente económico.

Asimismo, el trabajador hoy en día se divide en cuatro tipos: (a) los empleadores o trabajador independiente; (b) empleado u obrero; (c) familiar no remunerado, de los cuales para conocer si se encuentra en el sector formal se verifica si su unidad productiva está registrada como persona jurídica y además si está registrado en SUNAT, de ser negativo entonces pertenecería al sector informal; y (d) los trabajadores del hogar se encuentran definidos como el sector informal. En ese sentido, el promedio de tasa de informalidad fue de 71%, y fue representado por mayor porcentaje en hombres menores a 25 años y hombres mayores de 65 años, con 80% y 90% respectivamente (BBVA *Research*, 2017).

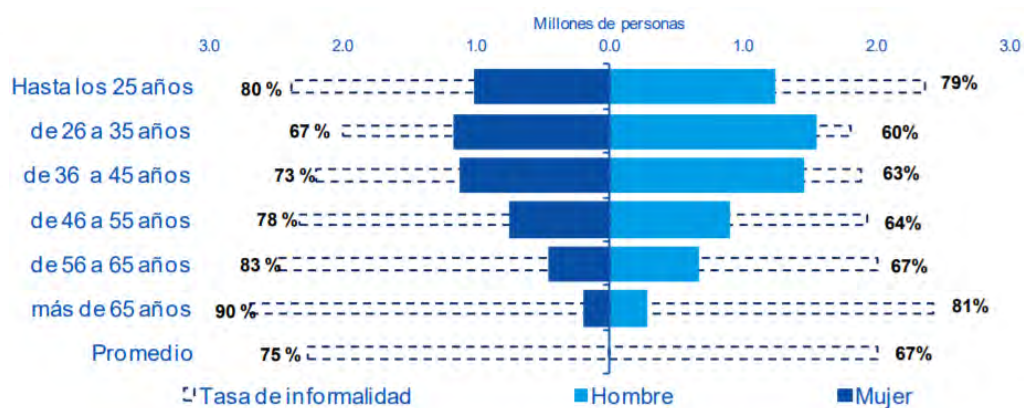


Figura 21. Tasa de informalidad según edad y sexo.

Tomado de “Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla”, por BBVA Research, 2017 (<https://www.bbvaResearch.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>).

Nivel de bancarización e intermediación financiera. El nivel de bancarización se define como el nivel de utilización de los productos y servicios financieros en un país, entendiéndose por esta como el total de depósitos entre PBI y el nivel de intermediación financiera siendo el principal indicador para medirlo la profundidad financiera, entendiéndose por esta como el total de créditos o colocaciones entre PBI (Poggi, 2014). De esta manera, el Perú ha mejorado notablemente sus indicadores en los últimos años, como se puede apreciar en la Figura 23, y fue en el 2006 el porcentaje de depósitos entre PBI aproximadamente 20% y a cierre del 2015 aproximadamente 37%; y como se puede apreciar en la Figura 22 fue en el 2006 el % de créditos entre PBI aproximadamente 15% y a cierre del 2015 aproximadamente 38%; a pesar de esta mejoría aun sus resultados son bajos en comparación con la región, Chile fue uno de los países con mejor desempeño pues logró incrementar el % de créditos entre PBI aproximadamente de aproximadamente 60% en el 2005 a aproximadamente 89% en el 2015; y el % de depósitos entre PBI de aproximadamente 55% en el 2005 a aproximadamente 78% en el 2015 (FELABAN, 2016).

Es importante resaltar que al aumentar el nivel de bancarización en una economía según la Superintendencia Banca Seguros y Administración Privada de Fondos de Pensiones

y el Ministerio de Educación se generan beneficios como: (a) el incremento de la cultura financiera; (b) se fomenta el ahorro; (c) les da acceso al crédito a las familias; (d) incrementa los fondos disponibles para financiar capitales de trabajo o inversiones, así como facilita el crédito a las micro y pequeñas empresas, (e) provee información generando un mayor entendimiento de los riesgos y oportunidades de crédito en el sistema financiero, y (f) fomenta el desarrollo del sector productivo y la generación de empleo en la economía, lo cual beneficia significativamente el desarrollo del país (SBS, 2009). En esta misma línea, según Rodrigo Rato, Director del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2007) los gobiernos podrían adoptar políticas orientadas a ofrecer un mayor acceso al crédito fomentando la microfinanciación, apoyados en instituciones o entidades especialmente en zonas rurales que ayuden a personas a salir de la pobreza por sus propios medios e impulsen una mayor bancarización en base a poner en canales la simplificación de los trámites, flexibilización de las leyes laborales para incrementar un mayor número de trabajadores al sector formal (FMI, 2007).

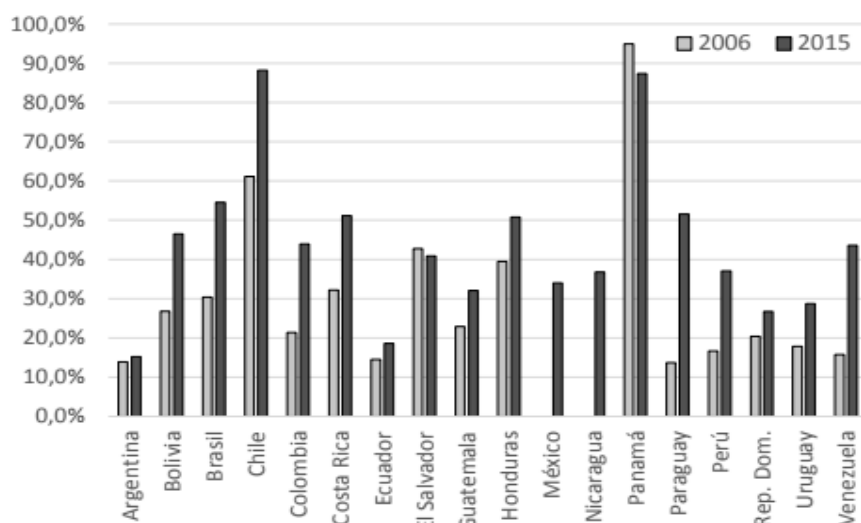


Figura 22. Créditos como porcentaje de PBI 2015.

Tomado de “Reporte de inclusión financiera,” por Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), 2016

(http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/archivo20161118165127PM.pdf).

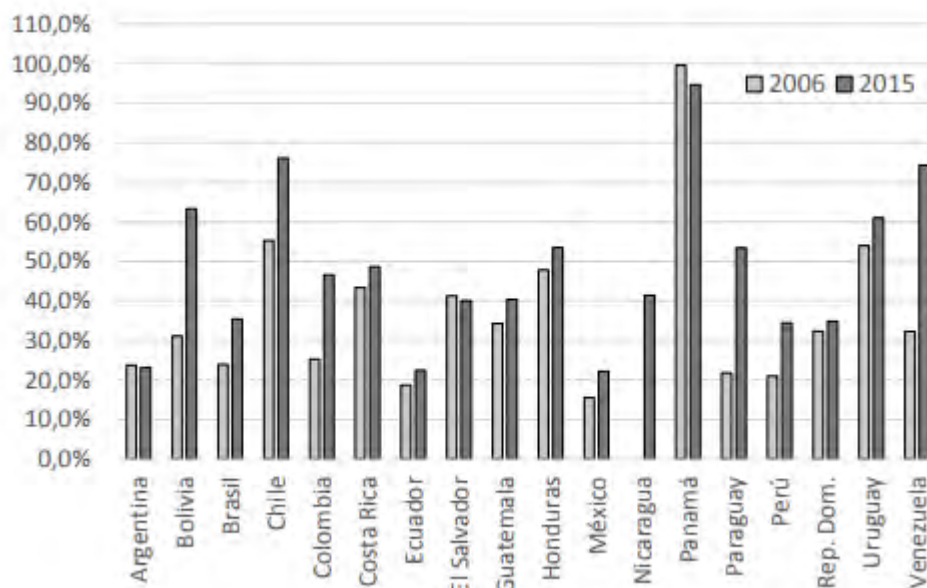


Figura 23. Depósitos como porcentaje de PBI 2015.

Tomado de “Reporte de inclusión financiera,” por Federación Latinoamericana de Bancos, 2016 (http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/archivo20161118165127PM.pdf).

Nivel de inclusión financiera. Existen diferentes maneras de definir inclusión financiera una de las más conocidas es la que utiliza el Banco Mundial (2016) quien la definió como la situación en la que todas las personas y empresas de un país tienen acceso a productos y servicios financieros útiles y asequibles a sus necesidades, adicionalmente indicó que el primer plazo para que una persona pueda ser incluida es tener una cuenta de ahorros donde pueda almacenar su dinero, recibir y efectuar pagos. A diferencia de la bancarización, la inclusión financiera abarca un mayor alcance y evalúa diferentes aspectos respecto a los servicios financieros de un país, uno de los índices más usados es el multidimensional de la inclusión financiera (MIFI); el cual evalúa el uso, acceso y calidad de los servicios financieros, el cual ubicó al Perú en la posición 68 a nivel mundial (BBVA Research, 2016).

La importancia del nivel de inclusión financiera radica en los beneficios que esta genera para las economías, sobre esto el Banco Mundial (2016) comentó que existen diferentes estudios que han demostrado lo siguiente: (a) entre mayor sea la participación en el sistema financiero de la personas, mejor será su capacidad para expandir sus negocios,

invertir en educación, absorber crisis económicas, entre otros; (b) tener un mayor acceso a las cuentas de ahorro genera que las personas ahorren más a la par que aumenta en consumo y la inversión productiva; (c) lo más importante, el mayor acceso a los servicios financieros tanto para las personas como para las empresas reduce la desigualdad de ingresos y acelera el crecimiento económico.

En el Perú, la SBS (2017d) se ha definido inclusión financiera en tres ejes fundamentales: (a) el nivel de acceso que tienen todos los segmentos de la población a los servicios financieros, (b) la frecuencia de uso de los mismos y (c) la calidad, que se entiende como la existencia de productos y servicios financieros que se adapten a las necesidades de la población. De acuerdo a los indicadores de inclusión financiera publicados por la SBS, entre los años 2009 y 2014 el número de puntos de atención del sistema financiero por cada 100 mil adultos se triplicó, pues pasó de 92 a 280, este aumento fue impulsado en gran medida por los establecimientos con cajeros corresponsales y las agencias de UOB del Banco de la Nación.

Sin embargo, aún el 49% de los distritos a nivel nacional no contó con presencia del sistema financiero, y 25% de los distritos tuvieron acceso insuficiente; es decir, que contaron con sólo un tipo de punto de acceso, adicionalmente el 93% de los adultos señaló conocer al menos un punto de acceso a servicios financieros. Sin embargo, el punto más cercano estuvo a una hora de su casa o centro laboral. (MEF, 2016c). La meta global de la ENIF (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera) es incrementar el nivel de inclusión financiera en el país al 50% de la población adulta en el año 2018 y al 75% en el 2021, año del bicentenario de la independencia.

Uso de productos financieros en el Perú. En relación a lo anterior, de acuerdo a la Encuesta Nacional de la Demanda de Servicios y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, realizado por la SBS (Figura 23), en el Perú existe un 93% de peruanos que conoce alguna

oficina u agencia de alguna de las entidades del sistema financiero; el tiempo promedio que dura en trasladarse hacia alguna de estas entidades financiera en promedio a nivel nacional es de 37 minutos. Del mismo modo se identificó que existe un 82% de la población peruana que conoce algún cajero ATM de alguna de las entidades financieras del sector y el tiempo promedio de traslado que le toma llegar alguna de estos cajeros es de 30 minutos como promedio, y una hora y 45 minutos como tiempo máximo. Los agentes o cajeros corresponsales tienen el 78% de reconocimiento de la población nacional y tienen un tiempo de traslado hacia alguno de estos puntos de atención de 22 minutos como tiempo promedio y 1 hora y 40 minutos como tiempo máximo.

De acuerdo a la SBS y Cooperación Suiza, (2016) como se presenta en la Figura 23, para el año 2016, sólo el 41% de la población mayor de edad (≥ 18 años) tuvo una cuenta de ahorros en el Sistema financiero peruano, el otro porcentaje ahorra fuera de este sistema o simplemente no ahorró. Este 59% representó un total de 11,5 millones de potenciales clientes para el sector financiero.

Dentro del modelo de Perú para el sector financiero, se entendió que aun la estructura de servicios no está orientada a atender todas las necesidades de los potenciales clientes, aún no se llega a un entendimiento tal de las necesidades que los productos que lanzan, solo está orientado a ciertos segmentos de la población con un rasgo cultural conocido. Pero el otro porcentaje de peruanos aún no cuenta con un servicio financiero que pueda ayudar a su desarrollo. En la Figura 24 se puede apreciar la distribución entre hombres y mujeres de ese 41% de personas que cuenta con una cuenta de ahorros, aquí se puede visualizar que el 41% de ese 41% son hombre y el otro 36% son mujeres, el rango de edades es lo que se muestra en las columnas horizontales en colores. Esta figura muestra una ventaja que pueden obtener las entidades del Sistema financiero peruano, la cual se enfoca en

productos orientadas a ese segmento de mujeres que aún no han sido atendidas por las entidades de este sector.

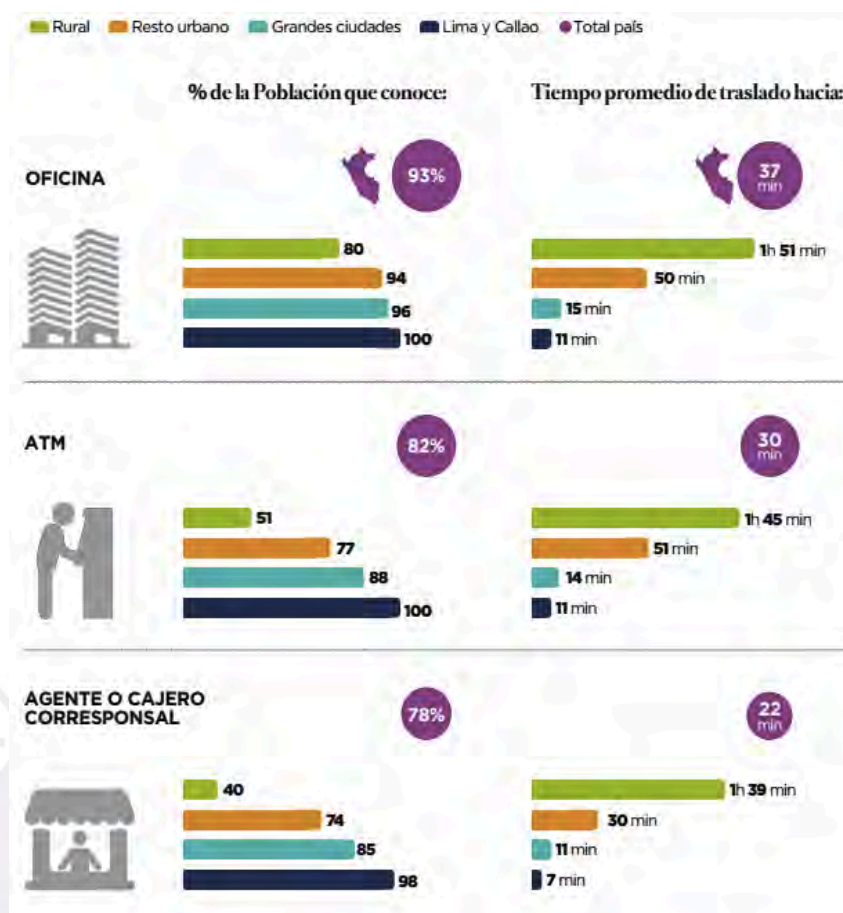


Figura 24. Puntos de atención del sistema financiero.

Tomado de “Encuesta Nacional de la Demanda de Servicios y Nivel de Cultura Financiera en el Perú,” por Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS) y Cooperación Suiza, 2016 (http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/images/documentos/seco/publicaciones/resultados2016_sbs.pdf).



Figura 25. Cuentas de depósitos en el sistema financiero.

Tomado de “Encuesta Nacional de la Demanda de Servicios y Nivel de Cultura Financiera en el Perú,” por Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS) y Cooperación Suiza, 2016 (http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/images/documentos/seco/publicaciones/resultados2016_sbs.pdf).

Entonces, los peruanos pueden no realizar la apertura de una cuenta bancaria que les pueda servir para realizar ahorros u obtener créditos, en la Figura 25 se puede apreciar los criterios que harían que más peruanos obtén por tener algún producto financiero.



Figura 26. Características deseables de una cuenta.

Tomado de “Encuesta Nacional de la Demanda de Servicios y Nivel de Cultura Financiera en el Perú,” por Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS) y Cooperación Suiza, 2016 (http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/images/documentos/seco/publicaciones/resultados2016_sbs.pdf).

Acceso a servicios públicos básicos. La cobertura eléctrica de acuerdo con los resultados del censo del año 1993 fue a nivel nacional de 54,9%, en el ámbito urbano de 77% y en el rural de 7,7%. En el censo del año 2007 se pudo identificar una mejora en los niveles de cobertura, con lo cual se alcanzó a nivel nacional un 74,1%, en el ámbito urbano de 89,1% y en el ámbito rural de 29,5%. Al finalizar el año 2015, se han estimado las siguientes coberturas: a nivel nacional de 93,3% y en zonas rurales de 78%. El coeficiente de electrificación a nivel nacional, el cual mide la cobertura de disponibilidad eléctrica en la población, de acuerdo al Plan Nacional de Electrificación Rural 2016-2025 (PNER) espera lograr un valor de 99% para el 2021 (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2016).

Respecto a los servicios de agua potable y saneamiento, en el Perú se presentan aún brechas importantes que cubrir. La proporción de la población que dispone de suministro de agua fue de 85% en el 2015, por lo que se deberá impulsar los proyectos que permitan cerrar

la brecha al 2021 (INEI, 2016b). Para lograr este resultado, el Estado requiere trabajar de cerca con las empresas que se encargan de la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado. Estos servicios están a cargo de diferentes empresas municipales y regionales, a excepción de Lima Metropolitana y la provincia Constitucional del Callao, en lo que son atendidos por SEDAPAL. Las inversiones para cerrar la brecha existente en la cobertura y mantenimiento de este servicio constituyen una de las prioridades para la Corporación FONAFE a la cual perteneció el Banco de la Nación (FONAFE, 2017c).

Conflictos sociales y acciones colectivas de protesta. Los conflictos sociales tienen el potencial de afectar el desarrollo de las actividades de las empresas, así como de impactar negativamente en los lazos de comunicación y cooperación entre las mismas y sus grupos de interés. De acuerdo a las estadísticas de la Defensoría del Pueblo, el número de conflictos activos entre el 2013 y el 2016 se ha incrementado de 170 a 212. A junio del 2017, se registraron 177 conflictos debido a que entre febrero y mayo del presente año se redujeron los conflictos en 33 (Defensoría del Pueblo, 2017). Respecto a las acciones colectivas de protesta, en el 2017 el número de estas acciones se incrementó, de 44 en enero a 96 en mayo, lo cual generó medidas que perjudicaron el normal desarrollo de actividades en el país, como bloqueo de vías, paros, tomas del campus universitario, movilizaciones e intentos de toma de municipio. Sin embargo, el número de heridos en conflictos este año ha sido menor al del 2016, lo cual reflejó una participación más pasiva en las protestas (Defensoría del Pueblo, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La innovación es un eje imperativo en las empresas bancarias en todo el mundo y aún más en los mercados emergentes, donde se enfrentan a grandes retos tales como competir con productos no tradicionales y transformar la manera en que se relacionan con sus diferentes segmentos de clientes; algunos ejemplos de estas innovaciones son los bancos flotantes en

Indonesia, los cuales tienen como finalidad capturar nuevos clientes y viajar a las diferentes islas del país, en Polonia los clientes pueden pedir mediante una app un ATM móvil el cual está dentro de un vehículo BMWi3 y puede venir en el momento y en el lugar que el cliente lo requiera (Ernst&Young, 2016). En esta misma línea, el uso de tecnologías digitales tuvo un rol fundamental en la industria de productos financieros, ya que al emplearlas se pudo reducir el costo de brindar los servicios entre un 80% y 90%, lo cual se tradujo en beneficios tangibles tanto para la empresa como para los clientes, mediante tasas de interés más bajas, ya sean individuos o empresas (Mckinsey Global Institute, 2016).

Fintech. Otro de los grandes cambios en los últimos años en el sector bancario relacionados con la tecnología es la aparición de las *Fintech*, las cuales pueden ser definidas como empresas o *Start ups* que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros que existen en el mercado actual pero a menores costos, tales como servicios de pagos y transacciones, banca *online*, negociación de mercados, gestión de materias primas, financiación colectiva, desarrollo de sistemas de seguridad financiera,, monederos digitales, entre otros (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2015).

La aparición de estas empresas ha generado un fenómeno que ha ocasionado cambios en el mercado y ahora existen diferentes tipos de *Fintech*, algunas de ellas son: (a) De, las cuales son empresas generalmente *Start ups* de rápido movimiento y que están enfocadas en innovaciones tecnológicas particulares o un proceso en especial, tales como *Stripe*, *Betterment*, *Prosper*, *Moven*, entre otras; (b) Cs, son empresas que proveen infraestructura o tecnología con la finalidad de facilitar las transacciones de servicios financieros, tales como *MasterCard*, *Fiserv*, *First Data*; (c) As, son las grandes instituciones financieras conocidas como incubadoras, tales como *Bank of America*, *Chase*, *Wells Fargo*; y (d) Bs, son las grandes empresas de tecnología que están activas en las innovaciones relacionadas con el sector financiero pero también en otros sectores no relacionados, tales como *Apple*, *Google*,

Facebook y Twitter (Pricewaterhouse Coopers, 2016). La tendencia más importante que está enmarcando en comportamiento de los Bancos es que han empezado a considerar estas entidades como socios estratégicos más que como competidores, los principales beneficios que aportó esto a los Bancos es: (a) mejorar la experiencia de los clientes, (b) crear un ambiente de innovación, (c) reducir los costos de operación, (d) obtener mejores *insights* de la información del Banco, y (e) entregar servicios personalizados a las necesidades de los clientes (Capgemini, 2016).

Uso de Teléfonos Móviles. En la mayoría de regiones del mundo existen más personas que tienen un celular de las que tienen una cuenta en un Banco, lo cual ha ocasionado que los teléfonos móviles se conviertan en el mejor aliado para brindar servicios financieros, de esta manera los principales avances que ha tenido el mercado son, por ejemplo, determinar y gestionar el riesgo de crédito vía estos de alguien que nunca ha interactuado con una institución financiera. Si bien es cierto es un gran reto para las instituciones poder gestionar el riesgo, los bancos lo han logrado mediante asociaciones con proveedores de la red móviles, lo cual les permite a los bancos usar la información móvil y a su vez obtener información sobre el potencial cliente, así como determinar comportamientos, tendencias y situación financiera.

Un ejemplo de esto es el *Poland's Bank*, quien tiene la aprobación más rápida del mundo (30 segundos) de créditos vía celular (Ernst & Young, 2016). En esta misma línea *Mckinsey Global Institute* (2016) comentó que las tecnologías digitales están transformando el acceso a los productos financieros y tienen un especial potencial en las economías emergentes, ya que en estos países la mayoría de personas poseen un teléfono móvil. Algunos ejemplos de esto son, en primer lugar, Kenya, en donde casi el 70% de los adultos utiliza una cuenta con dinero móvil; y Tanzania, donde alrededor de un tercio de la población adulta utiliza una cuenta con dinero móvil.

En 2014, casi el 80 por ciento de los adultos en países emergentes tenían suscripciones y para el 2020, se prevé que esta proporción alcance más del 90 por ciento, lo cual sugirió que un gran número de personas que no tienen una cuenta financiera hoy podría tener acceso a financiar a través de su teléfono móvil. Como se puede apreciar en la Figura 26, en la mayoría de países con la inclusión de países de la región como Colombia, México y Perú el porcentaje de personas con teléfonos celulares es mucho más amplio que las personas que tienen cuentas financieras (*Mckinsey Global Institute, 2016*).

En cuanto a la situación del Perú, respecto al acceso a teléfonos móviles, ha mejorado significativamente en los últimos años, una muestra de esto es que al cierre del 2016, las líneas móviles llegaron a 36.99 millones, 8% más que en 2015 y 39% más que en 2010, adicionalmente la calidad de servicios también ha mejorado y a junio del 2017, un total de 18,181 centros poblados del país tuvieron acceso al servicio de telefonía móvil con tecnología 4G (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2016), (ver Figura 27).

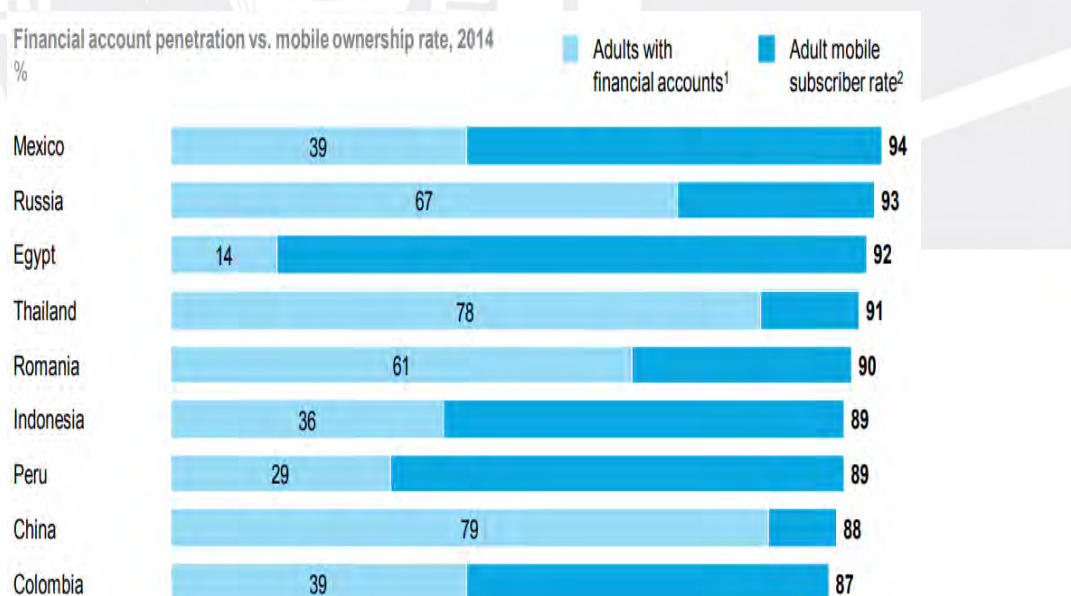


Figura 27. Potencial para proveer servicios financieros vía teléfonos móviles. Tomado de "How digital finance could boost growth in emerging economies," por Mckinsey Global Institute, 2017 (<http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-digital-finance-could-boost-growth-in-emerging-economies>).

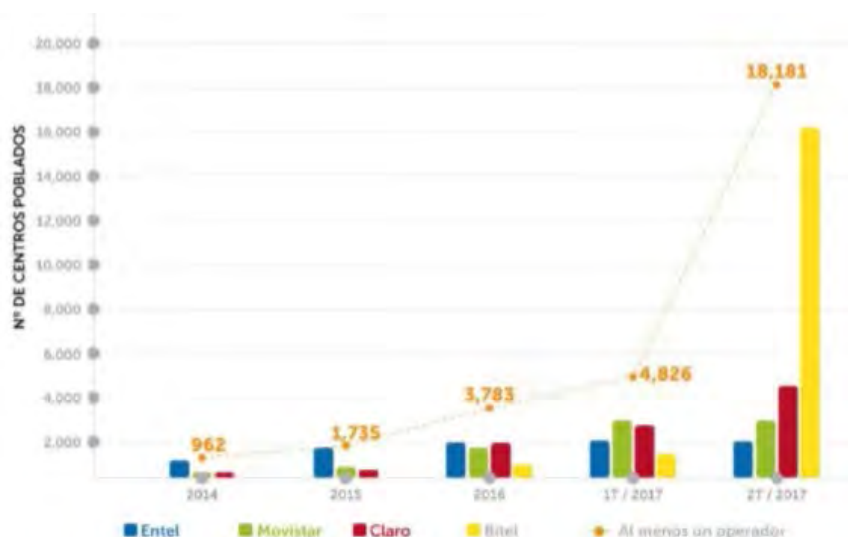


Figura 28. Evolución del número de centros poblados con tecnología 4G. Tomado de “Reporte estadístico Agosto 2017,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2017 (http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_agosto2017/files/assets/basic-html/index.html#1).

Pagos Digitales. Relacionada con la anterior, la disminución de los pagos con dinero en físico y el aumento de los pagos digitales es una tendencia en todo el mundo, esto trae múltiples beneficios para los Bancos que deben aprovechar al máximo, tales como brindar la posibilidad de acceso a servicios financieros mediante canales virtuales, especialmente celulares, logra superar importantes barreras de acceso como las distancias a menudo largas, que las personas de las zonas rurales deben recorrer para llegar a la sucursal bancaria más cercana. Adicionalmente, la familiaridad que tuvieron con el teléfono móvil también puede ayudar a las personas superar el nerviosismo sobre el uso de una cuenta financiera formal; otro de los beneficios es la reducción de los costos operativos por transacción (*Mckinsey Global Institute*, 2016).

Uso de Autenticación Biométrica. La identificación biométrica consiste en identificar a las personas mediante una de sus características biológicas principales, tales como el iris, el latido del corazón, huella digital o incluso las venas en la mano o en los dedos, los bancos están empleando esta herramienta con la finalidad de combatir el fraude con transacciones más seguras y a la vez mejorar la experiencia del cliente. Algunos ejemplos

de cómo los bancos han usado esto son el Bank of America, que utiliza un escáner de huellas digitales en sus teléfonos móviles para que sus clientes inicien sesión en la aplicación de banca móvil; otro es Barclays, que ofrece tecnología de autenticación de la vena de dedo a sus clientes corporativos para autorizar transacciones (Capgemini, 2016).

Automatización de Procesos Mediante Robótica. Los bancos buscan incrementar su eficiencia y productividad mediante la inversión en robótica, los principales beneficios que obtienen los bancos con esto elevar su nivel de calidad al 100%, ya que se elimina el error humano de las operaciones transaccionales al automatizar transacciones de alto volumen basadas en reglas y manejar procesos repetitivos con niveles de eficiencia y precisión más altos; aumentar de la eficiencia de sus recursos ya que pueden trabajar las 24 horas y los siete días de la semana; así como también proporcionar una captura de datos eficiente y eficaz que conduce a un considerable menor gasto en TI, ya que se mejora la capacidad para trabajar la perfección entre sistemas, adicionalmente, la implementación de estas herramientas puede crear un entorno mucho más transparente en el manejo de los datos, ya que cada transacción se registra correctamente, se clasifica y se almacena para una rápida y fácil recuperación posterior (Capgemini, 2016).

Big Data. Es un aspecto importante en las empresas del sector financiero ya que permite analizar todos los datos que una institución para generar servicios más específicos y personalizados a las necesidades de los clientes. Big Data se constituyó como una necesidad para las empresas que desean dar solución a problemas antiguos y nuevos para competir en una economía global y a gran escala, y modificó la forma de los procesos, empresas, sectores e incluso de la sociedad (IBM, 2012). La tecnología generó oportunidades para las organizaciones a través del análisis de la base de clientes, para aplicar promociones y ofertas diferenciadas y filtros colaborativos. Por otro lado, también ofreció oportunidades de mejora de procesos y análisis de riesgo (BBVA *Research*, 2013).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú se caracterizó por la amplia variedad de flora y fauna presentes en su territorio. A nivel mundial, es uno de los 17 países megadiversos, y hogar de casi el 10% de las especies mundiales de flora, 2,000 especies de peces, 1,736 especies de aves (el segundo lugar en el mundo en biodiversidad), 332 especies de anfibios, 460 especies de mamíferos (tercero en la clasificación), y 365 especies de reptiles (quinto en la clasificación) Banco Mundial (2013).

Cambio climático. Los ecosistemas del Perú pueden ser afectados por los cambios climáticos. El calentamiento global impacta a través de fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño que afecta no sólo a especies de flora y fauna a nivel nacional, sino también al normal desarrollo de actividades, dados los efectos perjudiciales que tiene en los territorios del norte y la sierra. Por otro lado, la elevación de temperaturas a nivel mundial afecta a los nevados, y se reduce los niveles de agua congelada de sus superficies. Esto provoca problemas como deslizamientos de piedra y lodo que afectan el normal funcionamiento de centrales hidroeléctricas, de poblaciones y carreteras lo cual pone en peligro la comunicación entre diferentes zonas del país (FONAFE, 2017c).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 15 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

3.5. El Banco de la Nación y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

El Banco de la Nación, según resolución de gerencia general, contó con un Plan Anual de Contrataciones [PAC], con el cual se trabajó el presupuesto anual que detalla servicios y obras necesarias a desarrollar dentro de este periodo (Banco de la Nación, 2016); de este modo, la contratación de proveedores está regulada por la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225), es informada de manera mensual a la Contraloría General de la República y

FONAFE y aprobada mediante una resolución del titular del Banco de la Nación (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], 2011).

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento de la PEA y del poder adquisitivo de los peruanos.	0.05	2	0.10
2	Los servicios financieros son insuficientes en el ámbito rural.	0.05	4	0.20
3	Tendencia creciente en el uso de canales virtuales en el sector financiero peruano.	0.10	4	0.40
4	Índices de bancarización bajos respecto a América Latina, 39.54% (depósitos/PBI) y 40% (colocaciones/PBI).	0.10	3	0.30
5	Tasas activas por encima del promedio de los sistemas financieros en América Latina.	0.10	3	0.30
6	Sólo el 13% de las micro y pequeñas empresas accede al sistema financiero.	0.05	4	0.20
7	Aumento en el desarrollo de tecnologías <i>Fintech</i> .	0.05	4	0.20
	Subtotal	0.50		1.70
Amenazas				
1	Crisis económicas mundiales que puedan afectar la economía peruana.	0.05	1	0.05
2	Cambios de gobierno que afecten a las organizaciones estatales.	0.10	3	0.30
3	Alto nivel de informalidad y desconfianza en el sistema financiero nacional.	0.10	2	0.20
4	Desastres naturales que pueden afectar la continuidad de las operaciones diarias del Banco.	0.05	2	0.10
5	Limitada infraestructura eléctrica, de comunicaciones y transporte, a nivel nacional.	0.10	2	0.20
6	Incremento de la migración de peruanos de zonas rurales a urbanas.	0.10	2	0.20
	Subtotal	0.50		1.05
	Total	1.00		2.75

Al ser el Banco una empresa financiera del Estado Peruano y cuya caracterizada principal es la red más amplia a nivel nacional, en el 2017 el Plan Anual de Contrataciones presentó un valor estimado de contratación de S/ 36.3 millones a través de tres tipos de proceso: (a) adjudicación simplificada, (b) concurso público y (c) licitación pública entre bienes, obras y servicios con recursos propios (Banco de la Nación, 2017h). Cualquier proveedor que desea participar en las licitaciones del estado debe estar debidamente registrado y ser evaluado para poder formar parte de la base de proveedores del registro nacional de proveedores (OSCE, 2011), en ese sentido el poder de negociación frente a los proveedores es alto.

Según el Plan Anual de Contrataciones [PAC] las contrataciones que superan en valor económico los S/ 3 millones: (a) adquisición y personalización de Tarjetas Multired Global Debito VISA con chip (S/ 8.5 millones); (b) adquisición e instalación de equipos de aire acondicionado para las agencias de las subgerencias Macro Región Provincias del Banco de la Nación (S/ 4.6 millones); y (c) herramientas de análisis de rendimiento y tráfico en *data center* del Banco de la Nación (S/ 3.1 millones) (Banco de la Nación, 2017h). Como se puede apreciar, para la mayoría de servicios y productos se cuenta con una amplia gama de proveedores, como es caso de la construcción y remodelación de sus agencias que tiene diversas empresas del rubro de construcción que lo atienden, con excepción de los relacionados directamente para el *core*, donde los proveedores son más reducidos debido a su nivel de especialización, razón por la cual para este grupo de proveedores, el nivel de negociación es menor, debido principalmente a la existencia de un menor número de empresas ofertantes y en algunos únicos proveedores en el mercado como es caso de las tarjetas visa y los cajeros ATM.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

El Banco de la Nación es una entidad estatal y tiene como clientes a personas que laboren o hayan laborado en el sector público, personas naturales en UOB, Municipalidades y Gobiernos Regionales, y Gobierno Central. En ese sentido, al tener clientes legalmente vinculados bajo regulaciones estatales, el poder de negociación de los compradores es bajo.

Segmento clientes. Para las personas que laboren o hayan laborado en el sector público, así como para personas naturales en UOB se ofrece los siguientes productos: (a) tarjeta de crédito MasterCard, (b) prestamos, (c) créditos hipotecarios, (d) seguros, (e) pagos, (f) telegiros/giros, (g) transferencias, (h) cuentas bancarias, y (i) cheques. Estos productos en principio están dirigidos a personal que recibe su salario por el Banco de la Nación, dentro de este segmento el Banco tiene sustitutos directos, pero el poder de negociación de los

compradores es bajo, ya que estos tienen gran volumen y se encuentran descentralizados (Banco de la Nación, 2017e).

Segmento Municipalidades y Gobiernos Regionales. Dentro de este segmento de productos el Banco no tiene sustitutos en la actualidad, debido a que las municipalidades y los gobiernos regionales tienen que realizar sus transacciones financieras por el Banco de la Nación o por intermediación del Banco. Al ser éste una entidad que maneja el control financiero del Tesoro Público, los presupuestos participativos de cada una de las entidades estatales de este tipo tienen que hacerlo mediante él, por lo que el poder de negociación de los compradores de este segmento es bajo, aunque las empresas estatales, gobiernos locales, regionales y hasta el gobierno central, pueden ejercer el derecho a libre decisión de la empresa financiera para poder obtener el financiamiento necesario, en la mayoría de casos tienen que acudir al Banco por obligación (Banco de la Nación, 2017e).

Segmento Gobierno Central. Al igual que el anterior segmento, el Banco de la Nación ofreció servicios para el Gobierno del Perú y no contó con sustitutos directos, esto quiere decir que el Gobierno del Perú lo utilizó como intermediario de todas sus transacciones financieras ante las empresas privadas o estatales, por lo que el poder de negociación de los compradores de este segmento es bajo o nulo, ya que tienen que acudir en la mayoría de casos al Banco por obligación (Banco de la Nación, 2017e). Adicionalmente, el Banco de la Nación, al cierre del año 2016 contó con indicadores financieros superiores al promedio del mercado financiero del Perú, lo cual generó que los clientes no puedan ejercer su poder sobre él, ya que ofreció tasas por debajo del sector financiero.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Como se mencionó anteriormente, el Banco no cuenta con sustitutos en todos los segmentos a los que atiende por disposición legal, ya que tiene la exclusividad en los servicios que le brinda al Estado en lo referente a la administración del Tesoro Público y la

recaudación de impuestos. De la misma manera para el segmento clientes, en lo referente al pago de haberes a los trabajadores del Estado. La banca múltiple es quien tiene mayor participación en depósitos de ahorros, la cual asciende a S/ 58,317 millones a diferencia del Banco (S/ 7,268 millones), como se puede apreciar en la Tabla 16, las demás instituciones tienen una participación menor (SBS, 2017a).

Tabla 16

Volumen de Depósitos del Sistema financiero peruano

Marzo 2017 Millones (S/)	Banca Múltiple	Banco de la Nación	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Total
Depósitos a la Vista	61,316.00	11,958.00	2.00	-	-	73,277.00
Depósitos de Ahorro	58,317.00	7,268.00	528.00	3,951.00	51.00	70,116.00
Depósitos a Plazo	94,223.00	2,741.00	5,256.00	12,932.00	644.00	115,796.00
Total depósitos	213,856.00	21,967.00	5,787.00	16,884.00	695.00	259,188.00

Nota. Tomado de “Carpeta de información del Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Es importante señalar que el Banco, al ser una entidad financiera con respaldo del Gobierno Peruano y con el manejo de sus gastos dentro de los presupuestos participativos aprobados a inicios del año, el Banco puede manejar tasas que le permitan ser competitivo dentro del mercado, inclusive si llegan a ser mejores que las tasas activas que pueden llegar a ofrecer las otras entidades financieras del mercado. Sin embargo, en cuando a las tasas pasivas son bajas con respecto al mercado tanto en sus cuentas de ahorro como en los depósitos a plazo. La estructura de las colocaciones y depósitos del Banco respondieron principalmente al objeto de administrar por delegación las cuentas del Tesoro Público, proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos y ser agente financiero del estado cuando se lo requiera (Banco de la Nación, 2017e).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El sistema financiero peruano se ha consolidado donde la cartera de créditos

totales ha crecido continuamente en los últimos 15 años; sin embargo, el ratio de morosidad registró un aumento durante el 2016, y pasó de 2.64% al cierre del 2015 a 2.96% al penúltimo mes del 2016 (ASBANC, 2017). La oferta de productos financieros para todas las necesidades se introdujo dentro del mercado y generó una competencia directa entre los mayores participantes de este sector y los nuevos competidores, ésta nueva dinámica de libre competencia hizo que muchas pequeñas empresas de este rubro también incursionaran ofreciendo productos financieros para un sector no atendido por los grandes Bancos.

Por otro lado, se puede apreciar en la Tabla 17 que en los últimos tres años el número de integrantes del sector financiero se ha reducido, debido a una serie de factores como las fusiones empresariales o como la crisis financiera internacional, que hizo que algunos Bancos dejen de ofrecer servicio en sistema financiero peruano por la situación económica que se atravesó en ese momento (SBS, 2017b).

En adición a ello, se espera que el sector financiero tenga un incremento de los participantes como resultado del nuevo Decreto Legislativo N°1321, que tiene como finalidad flexibilizar el marco legal vigente y permitir la inversión de Bancos de primera categoría del exterior en el sistema financiero peruano, éste decreto incorpora una nueva disposición a la Ley 26702 – Ley General del Sistema financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, que modifica el artículo 53, el cual limitó la participación en el capital de una empresa por parte de otra de la misma naturaleza; así como la del artículo 55, que limitó que los accionistas mayoritarios de una empresa financiera o de seguros sean titulares de más del 5% de las acciones de otra empresa de la misma naturaleza.

Finalmente, otro aspecto que hará más atractivo el mercado financiero peruano para la entrada de nuevos bancos es la implementación en el Perú del Programa País de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual es necesario para poder tener acceso a dicha organización, éste programa traerá mayor desarrollo a la

banca local y con ello más crecimiento (ASBANC, 2017). En el mercado mundial, existen nuevos actores que han aparecido en los últimos cinco años y que, si bien su rol de participación en el sector financiero aún no queda del todo claro, es evidente que pueden representar una amenaza.

Tabla 17

Evolución de Número de Empresas del Sistema Financiero Peruano

	dic-14	dic-15	dic-16
Empresas bancarias	17	17	16
Empresas financieras	12	11	11
Instituciones micro financieras no bancarias	32	31	28
Cajas municipales (CM)	12	12	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	9	8	6
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	11	11	10
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
Sistema financiero	63	61	57

Nota. Tomado de “Evolución del Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017b (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En consideración con los servicios que ofrece el Banco de la Nación, se podría indicar que el Banco no tiene competencia directa para los productos que ofrece a los segmentos municipalidades, gobiernos regionales y gobierno central. Para el segmento clientes, existe diversidad de competidores que ofrecen los mismos productos tanto en préstamos como en depósitos; sin embargo, la ventaja competitiva que tiene actualmente el Banco y que debe aprovechar es que tiene exclusividad en la captación clientes, es decir, que todos los trabajadores del Estado reciben su sueldo mediante el Banco, diferenciación del producto, condiciones de coste, barreras de salida y entrada y la concentración del mercado.

Los principales competidores para el Banco en segmento clientes actualmente son la banca múltiple, las empresas financieras, las cajas municipales y las cajas rurales. En lo

referente a depósitos, como se mencionó anteriormente, el líder del mercado es la banca múltiple con 83% de participación de mercado, lo cual representó a marzo del 2017 S/ 213,856 millones (SBS, 2017a) y cuyos principales actores son los que se muestran a continuación en la Tabla 18, lo cual concentra el 80% en los siguientes Bancos: (a) Banco de Crédito con el 31.49%, (b) Banco Continental con el 23.20%, (c) Scotiabank con 14.72% y (d) Interbank con 12.60%.

En cuanto a créditos directos, los tres actores principales del sector financiero son: (a) la banca múltiple con S/ 235,371.00 millones equivalente al 87% de participación de mercado; (b) las cajas municipales con S/ 17,176.00, equivalente al 6% de participación de mercado; y (c) las empresas financieras con S/ 10,045.00, equivalente al 4%, es el líder absoluto del mercado la banca múltiple nuevamente, pero en el segmento microempresa y pequeña empresa quienes lideran el mercado son las cajas municipales y las empresas financieras, como se puede apreciar en la Tabla 19. Esto nos indica que el competidor potencial más fuerte para el Banco de la Nación al aumentar el segmento de clientes a atender sería la Banca Múltiple, si se tiene en consideración que los productos que se plantean en el presente plan estratégico son productos en donde la Banca Múltiple tiene la mayor participación.

La SBS (2017c) señaló que dentro de la Banca Múltiple existen cuatro principales actores dentro del manejo de las colocaciones, el porcentaje de participación de estos Bancos llega a ser de 81.9% de un total de 16 participantes; es en este sentido que se puede afirmar que el Banco de la Nación, al ingresar como competidor en este sector, ingresaría a competir directamente con estos cuatro principales Bancos. Los principales actores de la Banca Múltiple se muestran a continuación en la Tabla 20, y concentran el 80% en los siguientes Bancos: (a) Banco de Crédito con el 33.22%, (b) Banco Continental con el 22.11%, (c) Scotiabank con 16.45% y (d) Interbank con 11.17%.

Tabla 18

Ranking de Depósitos Totales de la Banca Múltiple 2016

	Empresas Diciembre 2016	Monto (Millones S/)	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	66,130.41	31.49	31.49
2	B. Continental	48,713.92	23.20	54.69
3	Scotiabank Perú	30,915.44	14.72	69.42
4	Interbank	26,447.31	12.60	82.01
5	B. Interamericano de Finanzas	7,883.00	3.75	85.77
6	MiBanco	6,347.61	3.02	88.79
7	B. Financiero	5,009.31	2.39	91.18
8	Citibank	4,975.23	2.37	93.55
9	B. GNB	3,869.67	1.84	95.39
10	B. Santander Perú	3,160.03	1.50	96.89
11	B. Falabella Perú	2,813.04	1.34	98.23
12	B. Ripley	1,350.37	0.64	98.88
13	B. de Comercio	1,275.19	0.61	99.48
14	B. Cencosud	491.37	0.23	99.72
15	B. Azteca Perú	455.88	0.22	99.94
16	B. ICBC	135.56	0.06	100.00

Nota. Tomado de “Información estadística de la banca múltiple: A diciembre de 2016,” por SBS, 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Tabla 19

Volumen de Créditos del Sistema Financiero Peruano

Tipo de Crédito Diciembre 2016	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Total Sistema Financiero
Corporativos	57,963.00	14.00	418.00	58,423.00
Grandes empresas	38,845.00	21.00	32.00	39,132.00
Medianas empresas	40,750.00	521.00	1,890.00	44,104.00
Pequeñas empresas	14,143.00	2,695.00	6,892.00	24,832.00
Microempresas	3,197.00	2,128.00	3,625.00	9,968.00
Consumo	41,972.00	4,498.00	3,167.00	55,034.00
Hipotecarios para Vivienda	38,501.00	169.00	1,154.00	40,178.00
Total créditos directos	235,371.00	10,045.00	17,176.00	271,672.00

Nota. Tomado de “Carpeta de información del Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Indicadores de solvencia. De acuerdo a lo indicado por el Banco Central de Reserva (2016) y como se muestra en la Tabla 20, para los indicadores de fortaleza financiera todas aquellas entidades que se encuentran en un rango de valores de uno a cinco son entidades financieras solventes, las que se encuentran dentro de los valores de cinco y ocho son entidades moderadamente solventes, y las que se encuentran entre los valores ocho y diez son entidades menos solventes. En este sentido, se puede afirmar que, para el cierre del año 2016, la banca dentro del Sector Financiero Peruano es la única entidad que tiene un indicador con un valor que lo coloca dentro de las entidades solventes, mientras que las Empresas Financieras y las Cajas Municipales se encuentran con un valor que los posiciona dentro del nivel de empresas moderadamente solventes.

Tabla 20

Ranking de Créditos Directos de la Banca Múltiple 2016

	Empresas Diciembre 2016	Monto (millones S/)	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	77,995.48	33.22	33.22
2	B. Continental	51,907.93	22.11	55.32
3	Scotiabank Perú	38,626.45	16.45	71.77
4	Interbank	26,227.49	11.17	82.94
5	MiBanco	8,619.18	3.67	86.61
6	B. Interamericano de Finanzas	8,504.01	3.62	90.24
7	B. Financiero	6,271.42	2.67	92.91
8	B. Falabella Perú	3,930.61	1.67	94.58
9	B. GNB	3,712.29	1.58	96.16
10	B. Santander Perú	2,687.70	1.14	97.31
11	Citibank	2,238.15	0.95	98.26
12	B. Ripley	1,775.73	0.76	99.02
13	B. de Comercio	1,270.74	0.54	99.56
14	B. Cencosud	516.63	0.22	99.78
15	B. Azteca Perú	360.19	0.15	99.93
16	B. ICBC	165.18	0.07	100.00

Nota. Tomado de “Carpeta de información del Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Por otro lado, las Cajas Rurales tienen un valor por encima de ocho al cierre del año 2016, lo que indica que son las entidades menos solventes del sistema financiero peruano. Otro de los indicadores que se miden dentro del análisis es la del efectivo de patrimonio, donde al cierre del año 2016, las Empresas financieras son las entidades que tienen un % más alto del efectivo de su patrimonio, seguido por las Cajas Municipales y las Cajas Rurales, y por último la Banca. A nivel del indicador de la cartera morosa, al cierre del año 2016, la Banca demostró un indicador muy por debajo de la competencia con un indicador de 3,8 en comparación a los siguientes valores de la competencia, 7,7 de las Empresas Financieras, 8,3 Cajas Municipales y 10,4 Cajas Rurales, esto indica que la banca ha realizado un trabajo importante en manejar de forma adecuada al proceso de cobranza y el análisis del perfil de pago de los clientes al solicitar un crédito. Por el lado de los gastos operativos, la banca fue el sector con el índice más bajo dentro del sector con un valor de 3,2%, mientras que las Cajas Municipales llegaron a un 8,5%; por otro lado, las Empresas Financieras y las Cajas Rurales mantuvieron un porcentaje promedio de 13,5%, lo cual hace de estas entidades financieras las que tienen un gasto operativo más alto. Para el indicador de la utilidad, la Banca, Empresas Financieras y las Cajas Municipales tienen un indicador de utilidad positivo dentro del sector, sólo las Cajas Rurales, para el cierre del año 2016, tuvieron un resultado negativo de sus actividades.

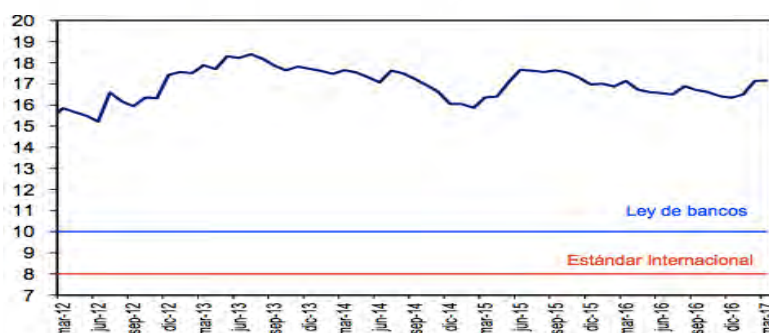


Figura 29. Indicadores de solvencia, empresas financieras.
Tomado de “Evolución del sistema financiero,” por SBS, 2017b
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

En la Figura 29 se realiza una evaluación del indicador de solvencia de la banca múltiple, de acuerdo a los indicado por la SBS (2017b), el ratio de capital medido como el patrimonio efectivo entre los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito, de mercado y operacional, logró un nivel del 15.78% a finales de marzo del 2017. Esto, en comparación con el 10% requerido por la Ley de Bancos, implicó que la banca múltiple tiene un respaldo de capital adicional a lo requerido por la normativa vigente. Esto le da un perfil más competitivo al mercado de la banca múltiple en el Perú, y genera de esta forma mayor competencia y un mercado más atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

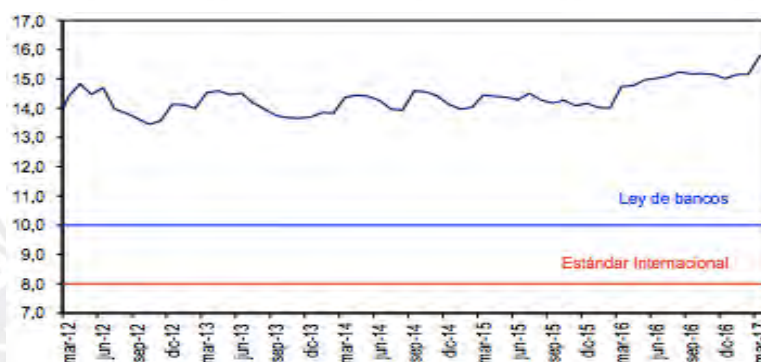


Figura 30. Indicadores de solvencia banca múltiple. Tomado de “Evolución del sistema financiero,” por SBS, 2017b (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Tabla 21

Principales Indicadores del Sistema financiero 2016

	Índice de Fortaleza Financiera (IFF) 1/		Patrimonio Efectivo (% de los activos y contingentes ponderados por riesgo 2/)		Cartera Morosa (% de las colocaciones)		Gastos Operativos (% del activo)		Utilidades (% del activo)		Activos líquidos (% de los pasivos de corto plazo. MN)	
	Mar.15	Mar.16	Feb.15	Feb.16	Mar.15	Mar.16	Mar.15	Mar.16	Mar.15	Mar.16	Mar.15	Mar.16
Banca	5.2	4.8	14.0	14.0	3.6	3.8	3.5	3.2	2.1	2.0	6.6	8.0
Financieras	6.2	6.4	15.9	16.9	7.8	7.7	13.1	13.0	2.1	2.7	21.0	19.2
Cajas Municipales	6.2	6.6	14.5	15.3	8.2	8.3	8.5	8.5	1.9	2.0	29.1	24.7
Cajas Rurales	8.0	8.4	15.1	15.4	9.7	10.4	13.2	14.1	-1.6	-2.9	40.7	26.3

Nota. Tomado de “Reporte de Estabilidad Financiera,” por Banco Central de Reserva (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>).

Indicadores de morosidad. De acuerdo a lo indicado por la SBS (2017b), a marzo de 2017 los créditos a actividades empresariales registraron un ratio de morosidad de 2.96%, mayor en 0.30 puntos porcentuales a lo reportado en marzo de 2016 (ver Figura 30). En tanto, el mismo indicador para los créditos hipotecarios se ubicó en 2.43%, superior al 2.0% registrado en marzo de 2016, y para los créditos de consumo en 3.71%, mayor en 0,16 puntos porcentuales al registrado un año antes. Asimismo, la morosidad de los créditos corporativos fue 0.01%, la de grandes empresas 1.03%, de medianas empresas 6.84%, de pequeñas empresas 9.41% y de microempresas 3.54%.

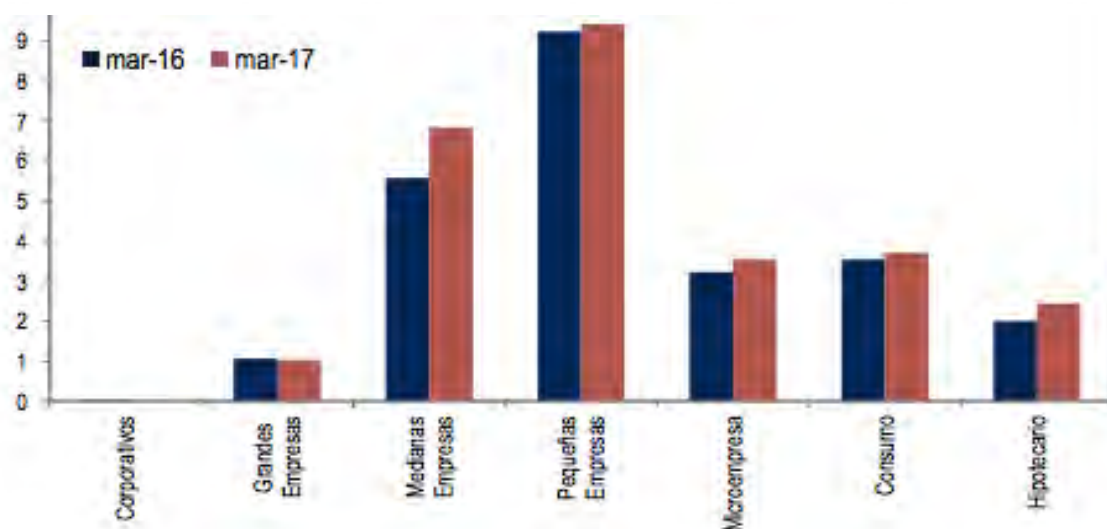


Figura 31. Indicadores de Morosidad, Banca Múltiple. Tomado de “Evolución del sistema financiero,” por SBS, 2017b (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Tasa de interés. De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (2016), las tasas de intereses activas para el año 2016 posicionaron a la banca como la opción con las tasas más bajas para los créditos corporativos en comparación al resto de competidores del sector Financiero. Para el rubro de las grandes empresas, la banca fue la única oferta bancaria, tanto en productos en moneda extranjera y nacional; por otro lado, para las medianas empresas otra vez la banca se situó como la opción con la mejor tasa tanto en moneda nacional y extranjera, y ofreció una tasa de 10.7% en moneda nacional y 7.5% en moneda extranjera, mientras la competencia manejó tasas en promedio de 15% para monedas nacionales y 14% para

extranjeras. Para los créditos a la pequeña empresa en moneda nacional, la banca ofreció una tasa de 20.3%, mientras que para moneda extranjera tuvo una tasa del 10.7%. El cercano competidor, como son las Empresas Financieras, ofreció una tasa de 30.2% para créditos en moneda nacional y 2.9% para créditos en moneda extranjera. Un escenario totalmente diferente se pudo apreciar para las tasas que se aplicaron para los créditos de consumo, donde la banca pasó a tener una de las tasas más altas del sector, con un 42.9% en moneda nacional y un 32% para créditos en moneda extranjera, mientras que las Cajas Municipales ofrecieron 20.9% para créditos en moneda nacional. Otro es el panorama para los créditos hipotecarios, en que la banca ofreció las tasas más bajas en moneda nacional y extranjera. En la Tabla 22 se puede observar el detalle de las tasas activas por tipo de empresa del sistema financiero y por tipo de préstamo al cierre del 2016.

Tabla 22

Tasas de Intereses Activas 2016

	Corporativos		Grandes Empresas		Medianas Empresas		Pequeñas Empresas		MES		Consumo		Hipotecario	
	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME
Banca	6.3	2.4	7.2	5.2	10.7	7.5	20.3	10.7	35.5	15.1	42.9	32.0	9.1	6.8
Financieras	-	-	-	0.1	19.6	13.5	30.2	2.9	49.3	3.8	60.9	20.3	12.6	-
Cajas Municipales	9.8	-	-	-	16.1	14.0	27.0	-	37.4	-	20.9	-	40.0	-
Cajas Rurales	14.5	-	-	-	16.9	15.0	27.2	-	40.2	-	34.4	-	-	-

Nota. Tomado de “Reporte de Estabilidad Financiera,” por Banco Central de Reserva [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>).

Satisfacción de clientes. De acuerdo a lo indicado por Dichter y Neira (2016), el índice promedio de satisfacción de los clientes de la banca en América Latina es de 88%, y tuvo países como México, Panamá, Costa Rica y Guatemala por encima de este promedio; por otro lado, el Perú a nivel del Sector Financiero contó con un índice promedio del 87%, menor al promedio de la región; en la Banca Múltiple del Perú las siguientes entidades son las que tuvieron un indicador de satisfacción al cliente más alto que el resto de competidores dentro de este sector.

El Banco Financiero del Perú obtuvo índices de 96% sobre la fidelidad y satisfacción de sus clientes; por otro lado, el Banco BBVA Continental obtuvo un índice del 89% en satisfacción de sus clientes y un 86% en la fidelización de sus clientes, el Interbank logró un 89% de la satisfacción de sus clientes y un 80% de la fidelización de sus clientes. Por otro lado, el Banco de Crédito, el principal Banco del país, obtuvo un 82% de satisfacción de sus clientes y solo un 66% de la fidelización de sus clientes. El Banco de la Nación tiene un índice de satisfacción al cliente de 56%, lo cual lo ubica muy por debajo de los cuatro principales bancos del Perú y lejos de los índices promedios de la región, es en esta medida que en el presente plan estratégico se estableció como uno de los objetivos a largo plazo lograr un índice de 82%, lo cual lo colocó dentro de los principales Bancos del país con un índice competitivo en la región.

De esta manera se concluyó que la rivalidad entre competidores es alta y tiene gran concentración en la banca múltiple, tanto para créditos como para depósitos, y dentro de la banca múltiple aún existe una mayor concentración en los cuatro principales Bancos del país, lo cual hace que estén en constante búsqueda de oportunidades para captar nuevos clientes. Finalmente, como se puede apreciar en la Figura 31, el mercado donde se encuentra el Banco de la Nación es bastante atractivo y por lo mismo el riesgo de ingresos de nuevos competidores al mercado es alto.

Si bien es cierto, el Banco de la Nación actualmente sólo presenta competidores para el segmento clientes, con la diversificación que se plantea a lo largo del documento este nivel de competencia sería más alto, ya que entraría a competir con la banca múltiple y generaría un modelo de complementariedad y no de competencia directa. Esto se justifica de acuerdo a lo mencionado en el presente documento cuando se mencionó el incremento de la población bancarizada, al ingresar un nuevo competidor con un nuevo enfoque de captación de clientes

incrementará el segmento de clientes que es atendido por el sistema financiero peruano, y hará de este un mercado más atractivo para todos los competidores de este sector.

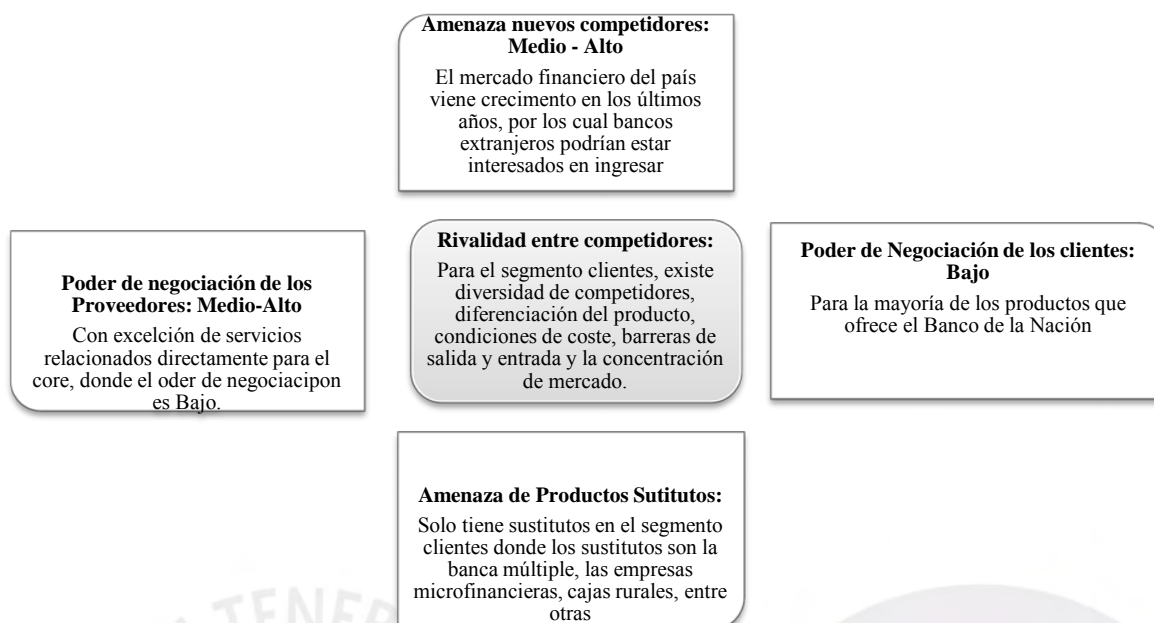


Figura 32. Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Banco de la Nación.

3.6. El Banco de la Nación y sus Referentes

Según D'Alessio (2015) el benchmarking con las organizaciones que manejan las mejores prácticas del sector a nivel global es útil para realizar la evaluación estratégica y la clave está en encontrar las mejores prácticas y estrategias desarrolladas por otras organizaciones que pueden estar en el sector o en sectores relacionados y que son reconocidas como modelos a seguir. En consideración de lo mencionado anteriormente, se analizarán los mejores y más grandes Bancos estatales de la región América Latina con la finalidad de determinar qué entidad será el referente, sobre esto el Banco Interamericano de Desarrollo (Olloqui et al., 2013) ubicó al BancoEstado de Chile como uno de los mejores bancos en América Latina y con mayor aporte en el desarrollo de la inclusión financiera en su país. De la misma manera, el *Ranking* anual de los 250 mayores Bancos de América Latina colocó al BancoEstado en la posición 12, mientras que, si se considera sólo a bancos de propiedad estatal, lo colocó en tercera posición (*"Ranking de,"* 2016).

Finalmente, *Global Finance* ubicó al BancoEstado como el Banco más seguro de América Latina en el 2016 (“*Press release: The safest,*” 2016), es por esta razón que se escoge al BancoEstado como referente, pues si bien existen Bancos a nivel global que se podrían tener en consideración, el hecho de pertenecer a la región y tener una situación económica similar hace que se pueda tener una mayor correlación de las variables a analizar.

En primer lugar, se propone analizar el resultado del sector financiero chileno, el cual es regulado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y está conformado por 20 Bancos que operan en el país, de los cuales 14 bancos se consideraron como Bancos establecidos en Chile, y entre los principales se encuentran: (a) Banco Santander, (b) Banco de Chile, (c) Banco de crédito e inversiones, (d) BancoEstado de Chile, (e) Itaú Corpbanca, entre otros; cinco sucursales de bancos extranjeros y un banco estatal, los bancos con mayor participación de mercado fueron Banco Santander (19.4%), Banco de Chile (18.4%) y BancoEstado (14.4%) (SBIF, 2017b).

En esta misma línea, Chile se encontró entre los países con las tasas más altas de inclusión financiera en la región de acuerdo al *Global Microscope 2015*, y tuvo la puntuación más alta de la región en los pilares de regulación y supervisión de las actividades de depósito (100), versus el promedio de la región (67); y en los mecanismos de resolución de controversias (100), versus el promedio de la región (61), y una de las puntuaciones más altas en el soporte del gobierno para la inclusión financiera (78), versus el promedio de la región (42) (*The Economist*, 2015). Como se puede apreciar en la Figura 33, los resultados de sistema no son sólo buenos en inclusión financiera, sino que son muy positivos en cuanto a rentabilidad, una muestra de esto es que el 98% de la población contó con algún producto en el sistema financiero y cada chileno tuvo en promedio 5.6 productos financieros, adicionalmente uno de cada tres adultos poseyó productos de crédito, ahorro, y administración del efectivo.

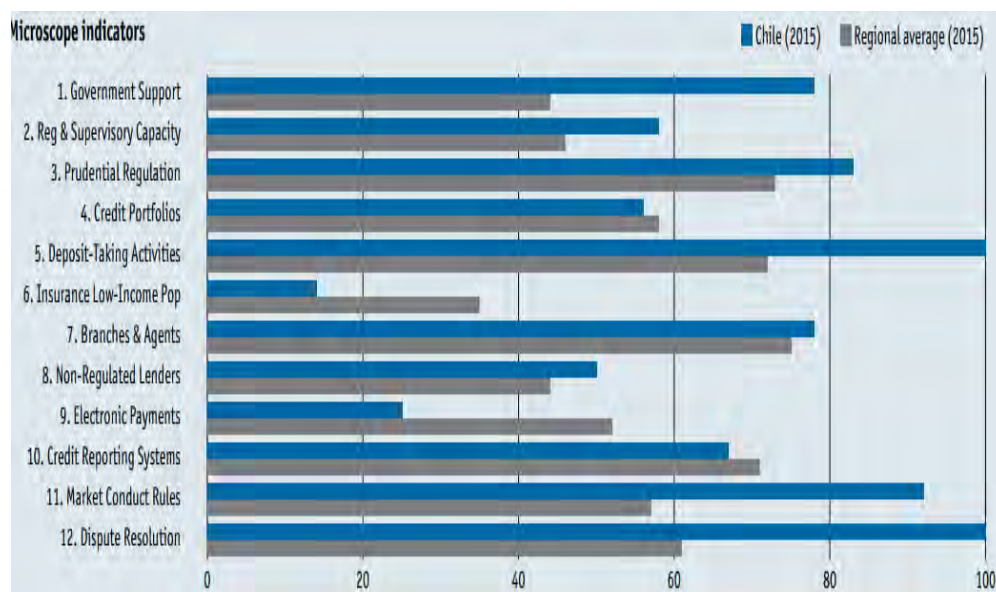


Figura 33. Indicadores para un entorno propicio para la inclusión financiera. Tomado de “*Global Microscope 2015,*” por *The Economist*, 2015 (<http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=EIU-Microscope-Dec-2015.pdf&mode=wp&campaignid=MicroscopeDec2015>).

Por otro lado, en cuanto a los principales indicadores financieros de sistema financiero, la rentabilidad del sector sobre el patrimonio después de impuestos (ROE) fue en el 2016 de 11.04%, la rentabilidad del sector sobre activos después de impuestos (ROA) fue en el 2016 de 0.93%, y los indicadores de eficiencia operativa, los gastos operacionales en el 2016 representaron con respecto a los ingresos operacionales el 53.9% y los gastos de apoyo representaron con respecto al resultado operacional bruto 50,39% como se puede apreciar en la Tabla 23 (SBIF, 2017a).

La contribución de las entidades al sistema financiero se mostró en la Figura 33, el uso de productos financieros en Chile es muy alto, y como se puede apreciar, el 87% de la población mantuvo algún producto financiero en la banca estatal, 46% en la banca privada y 43% en otras instituciones diferentes. Adicionalmente, 35% de la población mantuvo productos exclusivamente en la banca estatal y 16% mantuvo productos al mismo tiempo, tanto en la banca pública como en la estatal, y sólo 4% de la población mantuvo productos sólo en la banca privada (SBIF, 2017b)

Tabla 23

Indicadores del Sistema Financiero Chileno

Indicadores financieros	Dic.2015	Dic.2016
Rentabilidad (%)		
Rentabilidad sobre Patrimonio antes de impuestos	17,55	13,80
Rentabilidad sobre Patrimonio después de impuestos	14,18	11,04
Rentabilidad sobre Activos totales antes de impuestos	1,33	1,16
Rentabilidad sobre Activos totales después de impuestos	1,07	0,93
Solvencia (%)		
Patrimonio efectivo sobre activos ponderados por riesgo de crédito	12,62	13,78
Capital básico sobre activos totales	6,68	7,58
Eficiencia operativa (%)		
Gastos operacionales a Ingresos Operacionales	50,82	53,90
Gastos operacionales a Activos Totales	2,20	2,26
Gastos de apoyo a Resultado Operacional Bruto	47,40	50,39
Gastos de apoyo a Activos Totales	2,09	2,12

Nota. Adaptado de “Informe Anual 2016,” por Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras, 2017a (http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11631.pdf).

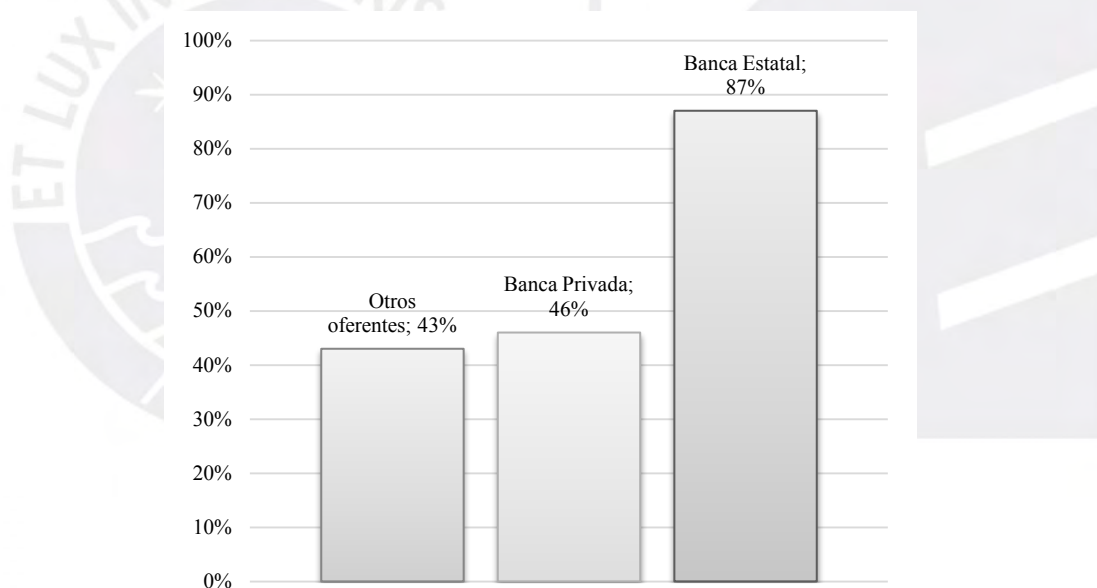


Figura 34. Porcentaje de la población con un producto en el sistema financiero. Tomado de “Informe de inclusión financiera,” por Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras, 2017b (http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/DISCURSOS_11244.pdf).

En segundo lugar, se analizará el BancoEstado, el cual es líder del sector financiero de Chile y es reconocido por promover la inclusión financiera. El banco cuenta la red transaccional más relevante del sistema y están presentes en el 100% del territorio chileno, de

la misma manera tuvo un rol fundamental en el mercado y fue el banco más importante para el financiamiento de las micro y pequeñas empresas, así como el más relevante en financiamiento de vivienda (BancoEstado, 2017).

La SBIF (2016) resaltó que el 87% de la población mantuvo un producto financiero en la banca estatal y que la penetración de la banca estatal superó en 41% a la de la banca privada; adicionalmente, con el aporte de la banca estatal, se estimó que el 98% de los chilenos tuvieron acceso a algún producto financiero. Adicionalmente, el 61% de las transacciones se realizaron en canales virtuales, por lo que se realizan esfuerzos para mejorar la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos por esta vía, mientras que en el 2016 ha alcanzado una participación de mercado del 14.7% (“BancoEstado creció,” 2017). En la Figura 34 se muestran estadísticas de los productos del BancoEstado en el mercado chileno.



Figura 35. Estadísticas productos financieros BancoEstado. Tomado de “Cuenta Pública 2016,” por BancoEstado, 2017b (<http://www.corporativo.Bancoestado.cl/docs/default-source/documentos/presentaciones-corporativas/cuenta-p%C3%ABblica-Bancoestado-2016.pdf?sfvrsn=6>).

En la Figura 35 se muestran los segmentos de clientes (fuera del Estado) que actualmente atiende BancoEstado. La institución ofreció productos que le han permitido consolidarse en el segmento de personas y empresas de menor tamaño, a través de la creación de productos y simplificación de trámites para ampliar las posibilidades de acceso a ellos; y entrar a competir en el segmento de empresas de mayor tamaño, y ofrece productos que le

permiten convertirse en su aliado estratégico en el logro de objetivos. En el 2016, la institución alcanzó una participación de mercado de 14.7% (“BancoEstado creció,” 2017).

Como parte de sus lineamientos estratégicos, BancoEstado se enfocó en cuatro cuadrantes de resultados, como se aprecia en la Figura 35. Así, la gestión de la institución se orienta a lograr: sostenibilidad financiera mediante la generación de sus propios recursos; reputación corporativa, mediante la consolidación del valor de su marca en el territorio chileno y frente a sus competidores; aporte el desarrollo, a través del desarrollo de productos y servicios que promuevan la inclusión financiera y el desarrollo de nuevos emprendimientos; relación con el Estado, mediante el ofrecimiento de servicios financieros a las entidades estatales y la formación de alianzas estratégicas que generen sinergias que favorezcan a la



Figura 36. Lineamientos estratégicos del BancoEstado. Tomado de “Memoria integrada 2016,” por BancoEstado, 2017a (<http://www.corporativo.Bancoestado.cl/docs/default-source/documentos/reportes-de-sostenibilidad/Bancoestado/memoria-integrada-2016.pdf?sfvrsn=12>).

población; y relación con organizaciones de mayor tamaño, pues en el pasado BancoEstado ha tenido un enfoque más orientado a las empresas de menor tamaño (BancoEstado, 2017a).

En cuanto a sus resultados, existen tres hitos que han aportado significativamente al desarrollo de la inclusión financiera en el país y en los que el BancoEstado ha aportado valor, de acuerdo a López (2016), gerente general ejecutiva del BancoEstado de Chile, y son: (a) en 1996 se creó el programa de microempresas, que a la fecha cuenta con más de 550 mil clientes y que se basó en la flexibilización de requisitos para el otorgamiento de créditos a las microempresas que no podían acceder a financiamiento en entidades privadas por no cumplir con las condiciones exigidas; (b) en el 2005, la creación del programa CajaVecina, que actualmente constituye la red de corresponsalía más importante del país, y que consiste en el ofrecimiento de la oportunidad de realizar operaciones con tarjetas de débito y crédito en establecimientos afiliados, que a través de un POS brindan la oportunidad de realizar depósitos, retiros y pagos; y (c) en el 2016, se consolidó la CuentaRUT, que es una cuenta cuyo número se basa en el número de RUT de los contribuyentes chilenos a excepción del dígito de verificación, y que ha permitido brindar una cuenta de ahorro a todas las personas que posean este número de identificación (“La expresión,” s.f.).

BancoEstado definió su esencia con base en su misión, visión y valores corporativos. Según lo cual y de acuerdo a su misión, buscó desarrollar la inclusión financiera e igualdad en el país mediante la promoción de oportunidades financieras para todos, mientras que su visión se orienta a lograr el desarrollo del país y de todos los chilenos. Sus valores corporativos son: inclusión, compromiso, responsabilidad, excelencia y colaboración. El valor distintivo de trabajar en el BancoEstado es el estilo de liderazgo que se tiene en la compañía, enfocado en: (a) la escucha activa, (b) relaciones de confianza, (c) poner sentido y sostener la visión, (d) resolución productiva de los acuerdos, (e) empatía con todos sus clientes, sin hacer distinciones por su tamaño (BancoEstado, 2017a).

Gestión de riesgos. La gestión de riesgos del Banco se fundamenta y pone énfasis en los riesgos asociados a las etapas de Admisión, Seguimiento, Normalización y Recuperación de créditos, lo cual le ha permitido incrementar las colocaciones y mantener un nivel de riesgo acotado.

Como se puede apreciar en la Figura 36, el BancoEstado ha incrementado ligeramente su ratio de morosidad, pero se mantuvo estable durante los últimos 7 años, al cierre del 2016, las provisiones entre colocaciones ascendieron a 3.02% para el BancoEstado en comparación del promedio de sistema financiero, que es más bajo y ascendió al cierre del 2016 a 2.5%. (BancoEstado, 2017a).

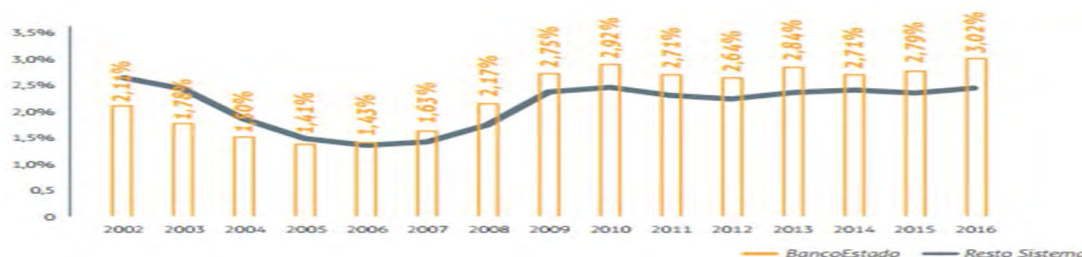


Figura 37. Ratio de morosidad: provisiones/ colocaciones 2002 – 2016. Tomado de “Memoria integrada 2016,” por BancoEstado, 2017a (<http://www.corporativo.Bancoestado.cl/docs/default-source/documentos/reportes-de-sostenibilidad/Bancoestado/memoria-integrada-2016.pdf?sfvrsn=12>).

Finalmente, de lo analizado anteriormente y con la finalidad de conocer la posición del Banco de la Nación con respecto al BancoEstado, en la Tabla 24 se presenta una comparación entre los principales indicadores de los dos Bancos en cuanto a cobertura, nivel de transacciones virtuales, indicadores financieros e indicadores de inclusión financiera. De esta manera, se puede concluir que el BancoEstado presentó mejores resultados en cuanto a cobertura, el nivel de transacciones virtuales, los indicadores de inclusión financiera y la utilidad generada, y fue la diferencia más significativa que el BancoEstado contó con una base de clientes mucho más amplia y no contó con restricciones en cuanto a los clientes que puede atender, como sí es el caso del Banco de la Nación.

Tabla 24

Comparación Indicadores BancoEstado y Banco de la Nación 2016

	BancoEstado - Chile	Banco de la Nación - Perú
Cobertura	100%	67%
Transacciones virtuales	61%	19%
ROE	17.2%	43.7%
Ratio de morosidad (provisiones/ colocaciones)	3.02%	2.7%
Porcentaje de la población atendida	El 87% de la población mantiene por lo menos un producto financiero	El 59% de la población mayor de edad (≥ 18 años), no tiene una cuenta de ahorros en el Sistema financiero peruano
Utilidad antes de impuestos	US\$ 421 millones	US\$ 352 millones
Clientes	Personas naturales que trabajan en el sector público y privado. Empresas micro, pequeñas, grandes y corporativas.	Empleados y pensionistas del Estado, entidades estatales y municipales

Nota. Adaptado de “Memoria Integrada 2016,” por BancoEstado, 2017a (<http://www.corporativo.Bancoestado.cl/docs/default-source/documentos/reportes-de-sostenibilidad/Bancoestado/memoria-integrada-2016.pdf?sfvrsn=12>) y de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Banco.de.la.Nacion.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

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

Matriz Perfil de Competitivo (MPC). Al momento de la elaboración del presente plan, el Banco de la Nación tuvo competidores sólo en el segmento de personas y en pocos productos, ya que, aunque tiene la exclusividad en el pago de las remuneraciones de los trabajadores del Estado, esto sólo consideró la apertura de cuentas de ahorro para el pago a los trabajadores del Estado y pensionistas, ya que estos pueden decidir contratar productos y servicios adicionales con otras entidades del sistema financiero. Por esta razón, se realiza la evaluación de los factores claves de éxito determinados anteriormente, que representaron las actividades que debe desarrollar óptimamente una organización en el sector con la finalidad de ser competitivo y exitoso (D’Alessio, 2015).

En la Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 25) se puede observar que luego de la banca múltiple, el Banco de la Nación obtuvo la mejor calificación con respecto a los factores identificados como clave para el éxito en el sector financiero. Ello se explica principalmente en el alto nivel de cobertura a nivel nacional, a sus tasas activas competitivas y la adecuada gestión de riesgo.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Como se puede apreciar en la Tabla 26, el referente utilizado BancoEstado de Chile tuvo mejores calificaciones que el Banco de la Nación. El Banco tiene capacidad de respuesta similar en gestión del riesgo, pero a nivel de excelencia en el servicio, oferta innovadora y variada de productos y sistemas de información que soporten las necesidades de los clientes la respuesta es baja y son justamente los factores que le han permitido a BancoEstado consolidarse en el Chile como uno de los principales Bancos del país.

3.8. Conclusiones

El Banco de la Nación puede aportar al desarrollo de la competitividad del país a través del desarrollo de soluciones de ahorro y crédito que faciliten el acceso de más agentes económicos al sistema financiero, con la finalidad de promover su desarrollo. La falta de una infraestructura física, de transporte, eléctrica y de comunicaciones, dificulta la apertura de nuevas agencias en zonas rurales, por lo que se deben establecer estrategias disruptivas que permitan migrar a un modelo de atención que permita llegar a más zonas del país.

A nivel político, la oferta comercial del Banco está limitada por el rol subsidiario del Estado en la actividad privada, según el cual, las empresas estatales sólo pueden brindar servicios en las zonas a las que no llega otra empresa. Asimismo, la dependencia en los cambios políticos pone trabas al establecimiento de planes estratégicos de largo plazo.

A nivel económico, las crisis internacionales tienen un efecto negativo sobre los resultados del sector financiero, el cual puede ser mitigado con una adecuada gestión de políticas fiscales y mantenimiento de un adecuado nivel de reservas internacionales. Por otro lado, se reconoce que el *Spread* en el sector financiero peruano es mayor que en otros países de la región, debido al alto riesgo de financiar a microempresas.

Tabla 25

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Banco de la Nación		Banca Múltiple		Empresas Financieras		Cajas Municipales		Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Cobertura a nivel nacional	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40
2 Satisfacción de atención al cliente	0.15	2	0.30	4	0.60	1	0.15	2	0.30	2	0.30
3 Gestión del talento y buen clima laboral	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4 Oferta innovadora y variada de productos	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30
5 Sistemas de información que soporten las necesidades de los clientes	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	1	0.15
6 Tasas competitivas	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
7 Gestión adecuada del riesgo	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.55		3.40		1.95		2.15		1.85

Tabla 26

Matriz de Perfil Referencial

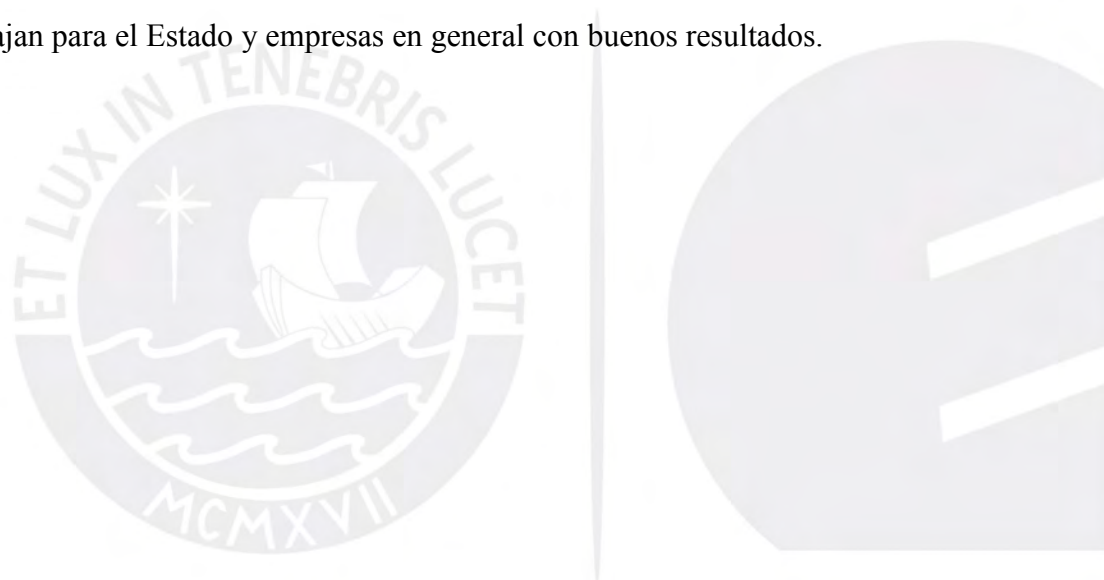
Factores clave de éxito	Peso	Banco de la Nación		BancoEstado	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Cobertura a nivel nacional	0.20	3	0.60	4	0.80
2 Satisfacción de atención al cliente	0.15	2	0.30	4	0.60
3 Gestión del talento y buen clima laboral	0.10	3	0.30	4	0.40
4 Oferta innovadora y variada de productos	0.15	2	0.30	4	0.60
5 Sistemas de información que soporten las necesidades de los clientes	0.15	2	0.30	4	0.60
6 Tasas competitivas	0.15	3	0.45	4	0.60
7 Gestión adecuada del riesgo	0.10	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.55		4.00

A nivel social, la migración de zonas rurales hacia las urbanas disminuye la densidad poblacional en zonas rurales, lo que incrementa los costos fijos de mantener agencias en estas

ubicaciones, por otro lado, disminuye la base de clientes del Banco, pues en zonas urbanas, es posible acceder a alguna entidad financiera que no sea del Estado.

A nivel tecnológico, la tendencia actual de las empresas *fintech* que desarrollan soluciones para las entidades financieras que disminuyen distancias, mejoran procesos y reducen costos, representa una oportunidad que el Banco debe aprovechar para desarrollar productos que le permitan llegar a más zonas del país, y para desarrollar nuevas formas de brindar acceso a ahorro y crédito en pro del desarrollo de la inclusión financiera.

Finalmente, el BancoEstado de Chile se reconoce como un referente para el Banco de la Nación en cuanto es un Banco que ha colaborado con el incremento de los indicadores de inclusión financiera en Chile, y abrió su oferta de productos al mercado de personas que no trabajan para el Estado y empresas en general con buenos resultados.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT tiene como finalidad identificar las fortalezas o competencias distintivas que hacen fuerte a la organización y que la competencia encuentra difícil de igualar, así como las debilidades o males endémicos de la organización, para finalmente determinar las estrategias que permitan potenciar las primeras y neutralizar las segundas (D'Alessio, 2015). En el presente capítulo se presenta un análisis de las principales áreas del Banco, con la finalidad de determinar sus principales fortalezas y debilidades como organización.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

De acuerdo a lo descrito en los artículos de la Ley 16000 (Banco de la Nación, 2017e), ley de creación del Banco de la Nación y sus modificaciones, la administración del Banco estará a cargo de un Directorio, de un Comité Ejecutivo y de la Gerencia. El Directorio es la más alta autoridad dentro del Banco y tiene como función principal establecer las políticas necesarias para el cumplimiento y consecución de los fines del Banco. La Ley 16000 ha tenido diversos cambios específicamente se mencionan los más resaltantes en el apéndice de administración, lo primero que se cambió fue que a partir de la modificación de la Ley por el Decreto Legislativo 20221, artículo 1, establece que los miembros del Directorio serán designados por un periodo de tres años y podrán ser reelegidos, en caso de provocarse una vacante se buscará y erigirá un nuevo director para que pueda ocupar la vacante. Las personas que no pueden ocupar un puesto directoral en el Banco son las siguientes, personas naturales extranjeras, Senadores y Diputados, los miembros del Poder Judicial, Alcaldes y Concejales, funcionarios y empleados públicos del Gobierno Central, las excepciones son los directores del Ministerio de Economía y Finanzas y de los funcionarios del Banco Central de Reserva. Los Directores, Gerentes, Asesores, Funcionarios y empleados

de instituciones bancarias comerciales, de seguros y empresas financiadoras privadas; los Directores de las entidades del Sub-Sector Público Independiente; los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; los fallidos y los que sean deudores del Estado y tengan contrato o juicio con el Estado.

Actualmente, el Banco de la Nación se encuentra gobernado por un Directorio el cual es conformado, según la Ley 27170 (Ley de Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado), por cinco miembros elegidos por Poder Ejecutivo; como el presidente ejecutivo, quien ejercerá la presidencia del directorio, un representante del Ministerio de Economía y Finanzas y tres representantes del poder ejecutivo, quienes en conjunto nombran al gerente general según el código del buen gobierno corporativo del Banco (Banco de la Nación, 2011).



Figura 38. Directorio y gerencia general.
Adaptado de “Organigrama,” por Banco de la Nación, 2017f
(<http://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/Organigrama-BN.pdf>).

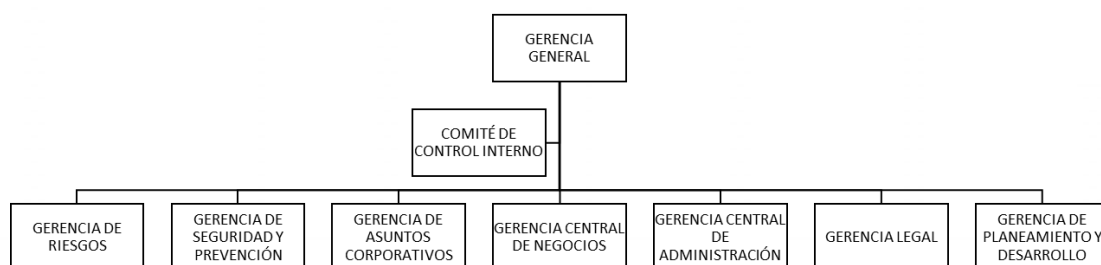


Figura 39. Unidades de negocio del Banco de la Nación.
Adaptado de “Organigrama,” por Banco de la Nación, 2017f
(<http://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/Organigrama-BN.pdf>).

La organización funcional está compuesta por siete líneas de negocio en consideración de la Gerencia Central de Negocios con uno de los pilares para el aseguramiento de las operaciones del Banco y dirige las gerencias de: (a) Informática (b) Gerencia de Banca Estatal y Minorista (c) Gerencia de Operaciones (d) Gerencia de Inclusión Financiera y (e) Gerencia de Banca y Servicio (Banco de la Nación, 2017f) (ver Figura 38). Según la memoria del Banco de la Nación del 2016, la gerencia de Inclusión Financiera ha contribuido con la reducción de la pobreza energética de las poblaciones más vulnerable, la bancarización y la inclusión financiera (Banco de la Nación, 2016e); su función es importante para que el Banco desarrolle su visión en participación en el desarrollo económico del país.

Para el año 2016, el Banco de la Nación solicitó la modificación del artículo cinco de su estatuto para modificar el monto del capital social inscrito de 1,000 Millones de Nuevos Soles a 1,200 Millones de Nuevos Soles a través de capitalización de parte de sus utilidades generadas al cierre del año 2015 por la suma de 200 Millones de Nuevos Soles. Este incremento le permitirá al Banco poder cumplir con los objetivos trazados en el Plan Estratégico para el periodo 2013 al 2017, cabe indicar que el Banco de la Nación se basa en el modelo de las directivas de CEPLAN y FONAFE para poder elaborar sus planes estratégico, siempre son elaboradoras con una temporalidad de tres años y seguimiento semestral anualmente.

El año 2016 el Banco realizó por primera vez la colocación de Bonos Subordinados, hasta por un monto máximo de emisión de S/ 250 millones en Oferta Pública Primaria. Esto representa el buen momento del Banco en referencia a la dirección del Banco, esto sumado al cumplimiento estricto del reglamento que tiene por objeto promover la eficiencia de la actividad empresarial del estado cuyo cumplimiento conlleva a la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo, además de estar alineado al Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Economía Finanzas (Banco de la Nación, 2016e)

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La gerencia encargada de estas funciones en el Banco es gerencia central de negocios, la cual tiene como misión el desarrollo de las funciones de marketing, desarrollo de productos, gestión comercial, gestión de canales y servicio al cliente, así como vigilar el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo y tecnológico a los productos y servicios financieros brindados por el Banco, por lo cual es la encargada de la planificación y ejecución de las estrategias de mercado y de ventas mediante la realización de estudios de mercados, inteligencia comercial y posicionamiento de mercado, así como conducir el ciclo de desarrollo de nuevos productos o cambios a los productos existentes. Para realizar el análisis de marketing y ventas se tomará en consideración las 4Ps del marketing: (a) producto, (b) precio, (c) plaza y (d) promoción, así como los principales resultados obtenidos por el Banco en cuando a ventas.

Producto. El Banco cuenta con diferentes productos y los clasifica por tipo de cliente, los tipos de clientes que maneja son (a) clientes, entendiéndose como personas naturales con una cuenta en el Banco de la Nación y con acceso a sus productos financieros; (b) ciudadanos, es decir las personas que no necesariamente tienen una cuenta o un producto con el Banco pero hacen uso de sus servicios, como por ejemplo, recaudación o recojo de dinero otorgado por el estado en los programas sociales; (c) municipalidades; y (d) gobierno (Banco de la Nación, 2017e).

Para el segmento clientes, se ofrecen los siguientes productos: (a) tarjeta de crédito MasterCard, (b) telegiros, (c) créditos hipotecarios, (d) seguros, (e) préstamos, (f) pagos, (g) cuentas bancarias, (h) transferencias, (i) cheques y (j) cambio de moneda. Para el segmento ciudadanos, se ofrecen los siguientes productos: (a) telegiros, (b) pagos, (c) cheques y (d) cambio de moneda. Para el segmento municipalidades, se ofrecen los siguientes productos: (a) cuentas corrientes, (b) préstamos, (c) recaudación, (d) fideicomisos, (e) pagos, (f)

transferencias, (g) cheques y (h) alquiler de casilleros de seguridad. Finalmente para el segmento gobierno, se ofrecen los siguientes productos: (a) créditos indirectos, (b) línea de crédito, (c) créditos directos, (d) garantías bancarias, (e) línea de crédito, (f) fideicomisos, (g) cuentas corrientes, (h) pagos, (i) programa microfinanzas, (j) programas sociales, (k) cheques, (l) servicios de recaudación, por encargo del acreedor tributario, debiendo existir aprobación del Banco y un convenio específico de recaudación, (m) transferencias, entre otros (Banco de la Nación, 2017j).

De acuerdo a la Figura 39 y la información del INEI, (2017c), el número de trabajadores del Estado Peruano ascendió a 1'351,660 peruanos. Estos distribuidos en las diferentes entidades estatales del Perú, esta población en principio es cliente directo del Banco de la Nación por el sistema de pagaduría que maneja el Banco para estas entidades estatales, desde el 15 de abril del 2010, entró en vigencia el Decreto Supremo N° 003-2010-TR, que permite que todos los trabajadores puedan elegir el Banco donde desean percibir su salario, es en este sentido que los trabajadores del estado también pueden elegir libremente el Banco donde desean percibir su salario, antes de esta fecha era obligatorio que ellos perciban su salario por el Banco de la Nación.

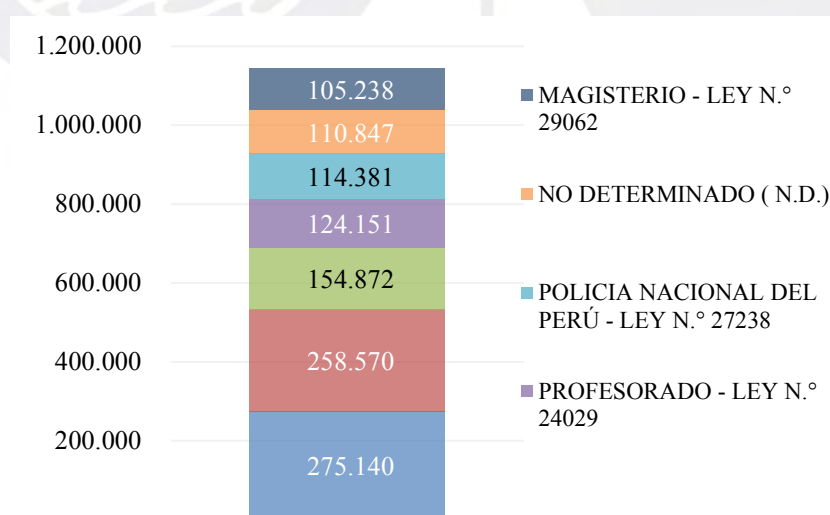


Figura 40. Trabajadores del Estado Peruano al 2016. Adaptado de “Situación Laboral en el Perú,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c (<http://inei.inei.gob.pe/inei/siemweb/publico/>).

Precio. El Banco de la Nación cuenta con una de las tasas de interés más competitivas del mercado, como se puede apreciar en la Tabla 27, tanto para productos pasivos como para activos. Las tasas atractivas están orientadas a incrementar el porcentaje de participación de los peruanos en el sistema financiero con la finalidad de incrementar la inclusión y el crecimiento del Estado. Una de las fortalezas que tiene el Banco de la Nación son las tasas activas más competitivas del mercado, como se puede apreciar en la Tabla 28, y una baja morosidad sobre los depósitos colocados en el segmento de clientes a los que atiende actualmente. Adicionalmente, como se puede apreciar en la Tabla 29, la tasa que cobra el Banco por los Créditos Hipotecarios es de 8%, por debajo de las tasas más competitivas que ofrecen las entidades financieras del sector privado.

Tabla 27

Tasas de Interés de Productos Activos del Banco de la Nación

Producto financiero	TEA %
1 Préstamo multired estudios	10
2 Préstamo multired compra de deuda de tarjeta de crédito	12- 15.5
3 Préstamo multired A 60 Meses	19
4 Préstamo multired sin convenio	13- 16
5 Préstamo multired con convenio	13- 16
6 Tarjeta de crédito Clásica a 12 meses	20
7 Tarjeta de crédito Gold a 12 meses	18
8 Tarjeta de crédito Platinum a 12 meses	14
9 Crédito hipotecario a 5 años	8

Nota. Adaptado de “Tarifario 2017,” por Banco de la Nación, 2017k (<http://www.Banco de la Nación.com.pe/tasas-comisiones/tarifario-BANCO DE LA NACION-2017.pdf>).

Promoción. Para su promoción el Banco de la Nación hace uso de sus certificaciones, como la clasificadora internacional de riesgos *Fitch Ratings* ratificó el rating de viabilidad del Banco en “bbb-” con una perspectiva estable, esto refleja la capacidad que posee el Banco para evitar el default en caso fuera completamente independiente y no contara con ayuda

externa, la recertificación del metaproceso ISO 9001: servicios de pago electrónico a través del SIAF a proveedores del Estado por bienes y servicios (Banco de la Nación, 2017e).

Tabla 28

Tasas de Bancos y Entidades Financieras 2016

Instituciones Financieras	Tasa de Interés Efectiva Anual (% Máxima)	Tasa Moratoria (% Anual)	Seguro Desgravamen (% Mensual)
1. Banco Azteca Perú	98.50	148.08	0.03
2. Banco Ripley	59.95	99.00	2.00
3. Banco Falabella Perú S.A.	56.45	79.38	0.06
4. MiBanco	59.00	75.00	0.14
5. Banco de Crédito del Perú - BCP	49.00	22.00	0.09
6. HSBC Bank Perú	42.00	0.25	0.06
7. Banco Financiero	34.00	35.00	0.08
8. Interbank	32.00	12.68	0.08
9. BBVA Continental Perú	30.00	28.50	0.04
10. Scotiabank Perú	29.00	25.00	0.08
11. Citibank	29.50	14.75	0.09
12. Banco de Comercio	25.00	20.00	0.07
13. Derrama Magisterial	24.60	-	0.019
14. Banco Interamericano de Finanzas	24.00	15.00	0.06
15. Banco de la Nación	17.00	5.00	1.55

Nota. Tomado de "Orientación crediticia," por Derrama Magisterial, 2017 (<https://www.derrama.org.pe/principal/categoria/orientacion-crediticia/271/c-271>).

En la Tabla 28 se puede apreciar las tasas de interés efectiva anual de las entidades financieras del sector financiero privado y el Banco de la Nación, se puede apreciar que el Banco a comparación del resto de Bancos se encuentra con una tasa de interés muy por debajo de la competencia, en la misma línea la tasa de morosidad del Banco de la Nación es de 5% por debajo de la entidad financiera más baja, que tiene el 15%. Por otro lado, los seguros de desgravamen que cobra el Banco se encuentran por encima del promedio del

Banco. Este indicador financiero podría representar una fortaleza para ingresar al mercado privado y de alguna forma poder ejercer una competencia más dinámica en el mercado.

Tabla 29

Tasas de Interés del Banco de la Nación

	2016		2015	
	Monedad Nacional	Moneda Extranjera	Monedad Nacional	Moneda Extranjera
Sobregiros	3.5 - 17.0	12.0	3.5 - 17.0	12.0
Prestamos corporativos	7.1 - 13.1	8.0	7.1 - 13.1	8.0
Préstamos de consumo	-	-	-	-
Préstamos	10.0 - 19.0	-	10.0 - 19.0	-
Tarjetas de crédito	14.0 - 27.0	-	14.0 - 27.0	-
Préstamos hipotecarios	7.5 - 10.0	-	7.5 - 10.00	-

Nota. Tomado de “Memoria Anual del Banco de la Nación,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

En la Tabla 29 se puede visualizar las tasas de interés que actualmente el Banco aplica a los productos de colocaciones, como son los sobregiros, prestamos corporativos, préstamos de consumo, préstamos personales, tarjetas de crédito y los préstamos hipotecarios, en el cuadro también se muestra una comparación de las tasas entre los años 2015 y el año 2016, como se puede visualizar de un año para otro las tasas no tuvieron cambio alguno, se mantienen.

Adicionalmente, con la finalidad de promover una cultura financiera en el país, el Banco cuenta con responsabilidad social: el programa de inclusión financiera, el cual desarrolla actividades para promover la bancarización y la educación financiera a nivel nacional, los beneficiarios de este programa son: (a) clientes; (b) usuarios de canales de atención (agencias y agentes Multired); (c) pobladores de zonas rurales en situación de pobreza y pobreza extrema; (d) beneficiarios de los programas sociales del estado; (e) alumnos del tercer, cuarto y quinto año de secundaria; (f) distritos del Perú que no cuentan con presencia del sistema financiero; y (g) comunidades indígenas de la selva (Banco de la Nación, 2017i).

Plaza. De acuerdo al Banco de la Nación (2017e), los canales que maneja actualmente el Banco de la Nación para realizar la cobertura de sus operaciones y servicios son los siguientes: (a) oficinas, al cierre del año 2016 el Banco tenía 632 oficinas ubicadas a nivel nacional, dentro de las zonas urbanas y rurales; (b) cajeros automáticos o ATMs, al cierre del año 2016 el Banco tenía 879 cajeros automáticos; (c) cajeros corresponsales, al cierre del año 2016 el Banco tenía 5695 cajeros corresponsales en las zonas rurales del Perú, con este canal de atención el Banco tiene una mayor cobertura a nivel nacional y esperan lograr que este canal pase a ser uno de los más importantes en los próximos años; (d) agente Multired, al cierre del año 2016 el Banco tenía 6542 agentes Multired; (e) rapidito, al cierre del año 2016, el Banco tenía 53 agentes del formato rapidito; (f) internet, al cierre del año 2016 el canal de atención tenía un 9% del total de las operaciones realizadas por el Banco; (g) banca celular, este canal de atención al cierre del año 2016, representó el 10% del total de atenciones que realizó el Banco.

Finalmente, se analizará la participación del mercado del Banco para conocer la posición actual en el mercado, según Banco de la Nación (2017e), la participación del Banco de la Nación en el segmento de colocaciones es del 4.2% y en el segmento de depósitos del 9,9%, como se puede apreciar en la Tabla 30, de este segmento el producto donde existe mayor participación es la de la sobregiros y avance de las cuentas con un 2% y una participación del 5.7% en depósitos a la vista. El saldo de colocaciones del sistema bancario (en consideración con al Banco de la Nación) ascendió a S/ 245,693 millones, participó el Banco de la Nación con el 4.2% del total, y fue su principal modalidad de colocación, los préstamos otorgados mayormente a los trabajadores activos y pensionistas del sector público (S/ 3,397 millones). En el caso de la Banca Múltiple, las mayores colocaciones se dieron en los segmentos corporativos con S/ 57,963 millones; y de medianas empresas, con S/ 40,950 millones. Con relación a los depósitos, el Banco de la Nación alcanzó un saldo de S/23,174

millones, que representan el 9.9% del total de depósitos del sistema bancario. Asimismo, los depósitos a la vista representaron la principal modalidad de captación con S/13,236 millones de saldo (57.1%), en contraste, la Banca Privada destacó por su mayor monto de captación, la cuenta depósitos a plazo con S/88,662 (44.2%) (Banco de la Nación, 2017e).

Tabla 30

Colocaciones y Depósitos del Banco de la Nación y Banca Múltiple

Colocaciones	Millones (S/)	Participación del total (%)	Participación (%)	Depósitos	Millones (S/)	Participación del total (%)	Participación (%)
Banco de la Nación	10,322	4.20	93.10	Banco de la Nación	23,174	9.90	100.00
Sobregiros y avance de cuenta	4,950	2.00	48.00	A la vista	13,236	5.70	57.10
Préstamos	1,074	0.40	10.40	Ahorro	7,199	3.10	31.10
Hipotecario	187	0.10	1.80	A plazo	2,739	1.20	11.80
Consumo	3,397	1.40	32.90				
Tarjetas de crédito	714	0.30	6.90				
Banca múltiple	235,371	95.80	100.00	Banca múltiple	210,201	90.10	100.00
Corporativos	57,963	23.60	24.60	A la vista	62,849	26.90	29.90
Grandes empresas	38,845	15.80	16.50	Ahorro	58,690	25.10	27.90
Medianas empresas	40,750	16.60	17.30	A plazo	88,662	38.00	42.20
Pequeñas empresas	14,143	5.80	6.00				
Microempresas	3,197	1.30	1.40				
Hipotecario	38,501	15.70	16.40				
Consumo	41,972	17.10	17.80				
Total	245,693	100.00		Total	233,375	100.00	

Nota. Tomado de “Memoria Anual del Banco de la Nación,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

Clientes potenciales. De acuerdo a lo indicado en América Economía (2017), sólo el 28% del total de la Población Económicamente Activa en el Perú, estimada en 17 millones de peruanos, actualmente solo 4'539 millones de trabajadores tienen un empleo formal, esto de acuerdo al INEI (2017c). En contraste, más de 11 millones de peruanos laboran en condición de informalidad, es decir, no perciben derechos como gratificaciones, compensación por

tiempo de servicios, protección de salud o pensión de jubilación. Del total de la PEA, el 56.2% fueron varones y el 43.8% mujeres. En cuanto a la edad, el 48.4% de la PEA osciló entre los 25 y 44 años, el 33.9% tuvo 45 o más y el 17.7% estuvo entre los 14 y 24 años. De estos cuatro millones de trabajadores en el sector forma sólo 1'351,660 laboraron para el Estado, es decir, existieron 3'018,340 trabajadores que tuvieron productos en el sector financiero privado que fueron uno de los segmentos de mercado donde estaría apuntado a ingresar el Banco de la Nación con los productos existentes. Para los 11 millones de peruanos que trabajan en el sector informal, el Banco de la Nación está proponiendo la creación de nuevos productos que les permita poder acceder algún servicio o producto que ofrece el Banco.

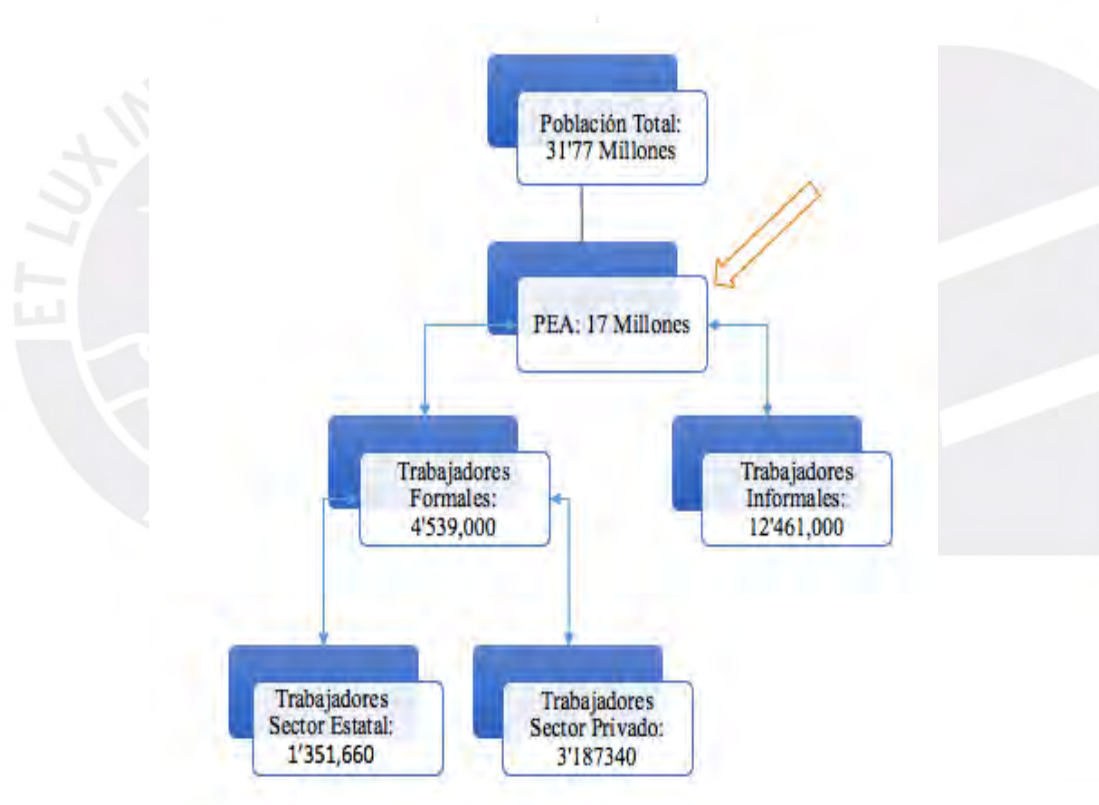


Figura 41. Segmento de potenciales clientes.

Adaptado de “Información Económica,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c (<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>).

Con estos resultados al cierre del 2016, se puede concluir que el Banco de la Nación contó con indicadores de participación como son la cobertura, las tasas de interés y los

productos financieros que pueden llegar a satisfacer las necesidades del segmento de mercado que atiende actualmente, sino también al segmento de mercado que actualmente utiliza los servicios del sector privado en el sector financiero.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Banco de la Nación contó con la red de atención al cliente más amplia en el Perú, manejó diversas modalidades de atención al público en general y su objetivo fue poder brindar atención en lugares donde no llega la banca tradicional (Banco de la Nación, 2017e). Como apoyo a todo este despliegue de atención se encuentran las gerencias de Logística y Tecnología que son los encargados de administrar y dar soporte sobre los bienes físicos y servicios que requieran todas las unidades de negocio y las agencias de atención al cliente que el Banco posee, razón por la cual la gerencia de Logística se encargó de administrar el proceso de contratación de proveedores o búsqueda de nuevos servicios mediante el sistema de contrataciones del estado establecido, lo cual implicó que todas las empresas proveedoras de servicios tuvieron que pasar por una evaluación para poder formar parte de la lista de proveedores del Estado, este filtro le permitió contar al Banco con proveedores calificados y supervisados. De esta manera, durante el año 2016 el Banco contrató con 1,177 proveedores de bienes y servicios y las adquisiciones fueron realizadas por procesos ejecutados en Lima por un valor total de S/ 324,7 millones (Banco de la Nación, 2017i).

En consideración con la amplia gama de canales y específicamente el número de agencias que tiene el Banco distribuidas a lo largo del territorio, la logística de materiales y servicios resulta ser una actividad clave para la organización y forma parte de la cadena de valor del Banco, ya que esta actividad permite brindar un servicio de calidad al ciudadano peruano y a las instituciones del Estado.

El Banco ha tenido un crecimiento significativo en sus canales de atención, tanto físicos como virtuales, esto con la finalidad de cumplir su objetivo de cobertura nacional y

permitirle a más peruanos tener acceso a los servicios financiero, como se puede apreciar en la Tabla 31 el número total de puntos de atención físicos se ha incrementado de 2,472 en el año 2012 a 7,206 en el año 2016, y fue el Agente Multired el canal que ha tenido un mayor crecimiento en este periodo (Banco de la Nación, 2017e).

Tabla 31

Número de Puntos de Atención por Canal

Puntos de atención / Año	2012	2013	2014	2015	2016
Oficinas	558	590	613	619	632
Cajeros automáticos	745	805	834	882	879
Cajeros corresponsales	1,169	2,612	3,820	5,342	5,695
Agente Multired	998	2,421	3,751	5,266	6,542
Rapidito	171	191	69	76	53
Total	2,472	4,007	5,267	6,843	7,206

Nota. Tomado de “Memoria Anual del Banco de la Nación,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

En esta misma línea, como parte del proceso de renovación de la imagen, el Banco inauguró en el año 2016 la torre del Banco de la Nación, un edificio de oficinas localizado en el distrito de San Borja (Lima, Perú) construido para albergar la sede institucional principal del Banco de la Nación, el cual tiene altura entre 135,5 metros y 140 metros y cuenta con 30 pisos, lo que lo convierte en el edificio más alto del Perú, con esta construcción el Banco pretende mostrar su solidez financiera y sus planes de crecimiento para los próximos años, tal y como lo explica su presidente ejecutivo en la memoria anual del año 2016 (Banco de la Nación, 2017e).

Nivel de operaciones. Las operaciones que realiza el Banco están relacionadas con el tipo de productos y servicios que ofrece a sus clientes, de esta manera sus principales operaciones son: (a) pagaduría o pagos del Estado, así como pagos de haberes al sector público, pago a proveedores del Estado, depósitos de ahorros, retiro de ahorros y retiro de ahorros en ATMs; (b) recaudación de impuestos, lo cual incluye SUNAT, entidades públicas y Aduanas; y (c) otros servicios, los cuales incluyen la corresponsalía. Como se muestra en la

Figura 41, el número de operaciones se han incrementado sosteniblemente desde el año 2012, lo cual ha significado un crecimiento del 12.1% del año 2016, en comparación con el número de operaciones realizadas en el año 2015, y 14.3% del año 2014, con las operaciones del año 2015 (Banco de la Nación, 2017e).

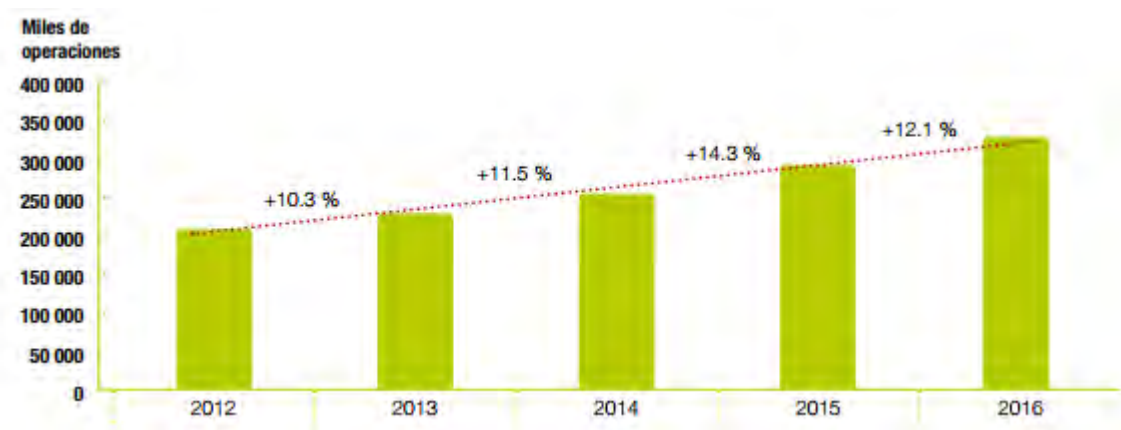


Figura 42. Volumen de operaciones 2012 – 2016.

Tomado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

Las operaciones han cambiado su composición en los últimos años, y han seguido la tendencia mundial de aumento de pagos digitales. Sobre esto, el Banco ha incrementado sus operaciones en canales virtuales como se puede apreciar en la Figura 42, y ha pasado de 15% en el año 2015 a 19% en el año 2016. De esta manera, las operaciones en la banca celular se incrementaron del 6% en el año 2015 a 10% en el año 2016; y las operaciones por internet a diferencia no se han incrementado en % y se ha mantenido en 9%. Adicionalmente, se puede apreciar que existe una disminución del 4% en la atención en ventanilla, y pasó de ser 39% en el 2015 a 35% en el 2016. Es importante resaltar que del del total de operaciones en ventanilla el 69.5 % se realizó en provincia y 31.6 % en agencias donde el Banco es la única oferta bancaria (UOB) (Banco de la Nación, 2017e).

Operaciones de recaudación. Una de las funciones principales del Banco consiste en ser el ente recaudador del Estado, lo que le permite captar ingresos por estos servicios, la ampliación de su red de infraestructura para la atención de sus clientes también abarcó a sus

clientes corporativos. Como se puede apreciar en la Tabla 32, el Banco atendió 72 millones de operaciones de este tipo, lo cual representó en el 2016 un crecimiento de 2.4% con respecto al 2015 y 2016.

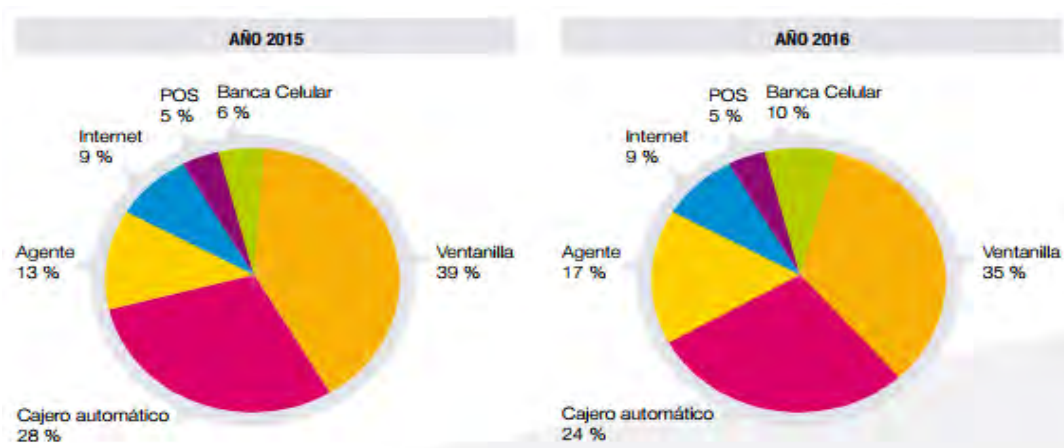


Figura 43. Volumen de operaciones por canal 2012 – 2016.

Tomado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Bancodela Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

La tendencia es que se mantenga este crecimiento, y que se tenga en consideración el trabajo que ha realizado el Estado en cuanto a destrabes burocráticos y administrativos, que ha eliminado y simplificado el ejecutivo con sus medidas de confianza que solicitó al Congreso de la República el año 2016. Es importante resaltar que la recaudación de tributos no es exclusiva del Banco de la Nación, por el contrario, existen diferentes Bancos como: (a) Interbank, (b) Scotiabank, (c) Banco Continental, (d) Banco de Credito y (e) BanBif (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2013).

Tabla 32

Operaciones de Recaudación del 2012 – 2016 (Millones de Operaciones)

Operaciones de recaudación	2012	2013	2014	2015	2016
Entidades públicas	27.7	28.8	30.1	31.4	32.1
Corresponsalia	17.3	15.6	16.9	24.7	25.8
SUNAT	11.3	12.8	13.6	13.3	14.5
Total	56.3	57.2	60.6	69.4	72.4

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

Oficinas de Única Oferta Bancaria. El Banco se encuentra presente en localidades geográficamente alejadas donde representa la única oferta bancaria (UOB) o la única institución financiera de la localidad, en estas oficinas coloca productos y servicios financieros para todos los pobladores sin hacer distinciones, lo que permite aportar a la bancarización de las poblaciones y disminuye los gastos de transporte o las horas para trasladarse hasta la entidad financiera más cercana, en estas oficinas también se realizan pagos a los beneficiarios de los programas sociales del Estado Juntos y Pensión 65. Durante los últimos años se han presentado algunos fraudes en estas agencias especialmente relacionados con el programa Pensión 65, razón por la cual el Banco ha dotado de equipos biométricos a sus agencias. Adicionalmente, como se puede apreciar en la Figura 43, en el 2016 el número de UOB ascendió a 368, lo cual representó el 58 % del total de oficinas a nivel nacional (Banco de la Nación, 2017e).

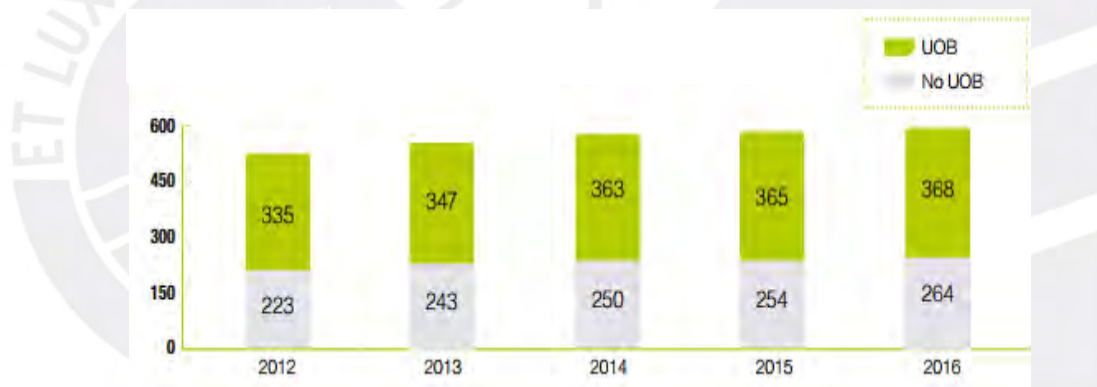


Figura 44. Número de agencias del 2012 – 2016.

Tomado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.BancodelaNacion.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Banco cuenta con una Gerencia de Finanzas y Contabilidad, cuya función principal es la administración eficiente y eficaz de los recursos financieros, a la vez que genera rentabilidad para la institución (Banco de la Nación, 2017e). En la Tabla 33 se observan los principales datos financieros del Banco obtenidos al cierre de los años 2015 y 2016.

Tabla 33

Resumen Financiero Banco de la Nación 2015-2016

	2015	2016
Total activo (millones S/)	29,550	28,500
Total pasivo (millones S/)	27,755	26,068
Patrimonio (millones S/)	1,795	2,432
Resultado neto del ejercicio (millones S/)	685	935

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria-anual.asp>).

Del estado de resultados se desprende que, al cierre del 2016 la utilidad neta del Banco ha sido de S/ 935 millones, superior en 37% a los S/ 685 millones obtenidos en el año anterior. Los ingresos del Banco provienen de dos fuentes: ingresos financieros (o ingresos por intereses), que incluyen los intereses generados por su cartera de créditos y los ingresos por inversiones disponibles para la venta (42% y 16% de la partida); e ingresos por servicios financieros, que incluyen ingresos por servicio de caja, es decir, las comisiones que producen los servicios de recaudación prestados a la Dirección General del Tesoro Público (48% de la partida).

En la Figura 44 se puede observar la división por tipo de ingresos que el Banco genera. Al cierre del 2016, los ingresos financieros representaron el 69% de los ingresos totales, mientras que los ingresos por servicios financieros representaron el 31%. Desde el 2014 ambos ingresos han incrementado en monto, sin embargo, se reconoce un ligero incremento en la participación de los primeros, de 66% a 69%. En la Figura 44 se puede observar que los ingresos financieros representan el mayor porcentaje de ingresos del Banco, sin embargo, son los servicios financieros los que le generan un mayor margen. Entre el 2015 y el 2016, los gastos financieros pasaron de S/ 152 millones a S/ 146 millones, mientras que los gastos por servicios financieros pasaron de S/ 121 millones a S/ 170 millones. Los gastos administrativos se han reducido en 7% y el impacto generado en el margen operativo ha sido de 29%.

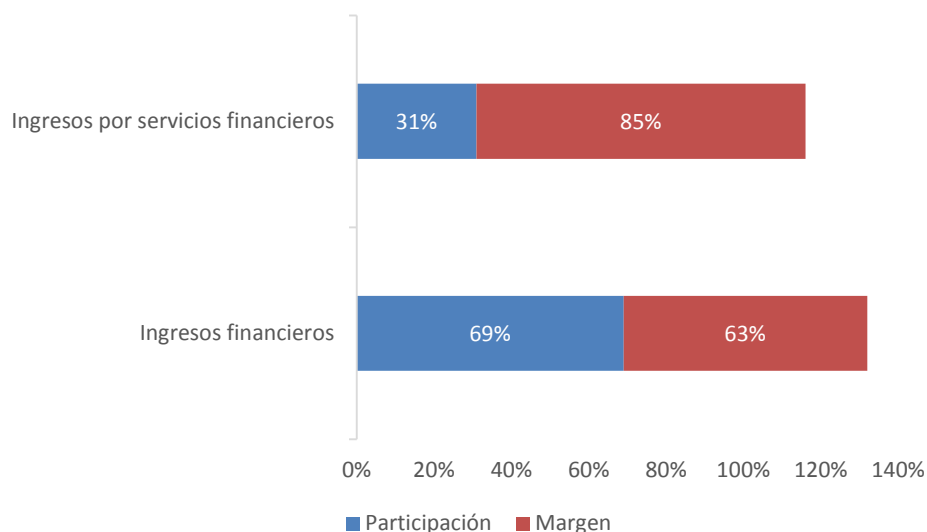


Figura 45. Porcentaje por tipo de ingreso y margen de contribución Banco de la Nación 2016.

Adaptado de “Estados Financieros al 31 de diciembre del 2016 y del 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes,” por Banco de la Nación, 2017a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=12#).

Al cierre del 2016, los créditos vigentes otorgados por el Banco de la Nación alcanzaron S/ 10,321 millones, con lo que sufrieron una ligera reducción de 1% con respecto a los S/ 10,402 millones alcanzados a finales del 2015. En la Figura 45, se presenta la distribución de créditos por segmento, y se resalta una concentración de los mismos en entidades estatales como el MEF y COFIDE de 56.06%, mientras que los créditos multired y de consumo representaron el 40.21%. Al cierre del 2015 la participación de ambos tipos de crédito fue de 58.74% y 36.68% respectivamente, es decir que el primer caso se ha experimentado una reducción de 4.6%, y en el segundo un crecimiento de 9.6%.

El resto de la cartera de créditos está conformada por préstamos a las IFIs, préstamos hipotecarios y préstamos a los gobiernos locales. Asimismo, se identifica que sólo en tarjetas de crédito se ha crecido en 148% en el 2015 y 56% en el 2016, mientras que los préstamos de tarjetas de crédito se han incrementado en 148% y 56% en los mismos años. El estado de situación además refleja que el Banco mantiene una menor actividad crediticia en la cartera de colocaciones en comparación con la banca múltiple, explicada por las limitaciones que

tiene actualmente el Banco en su estatuto (Banco de la Nación, 2017a; Salazar y Tejada, 2017).

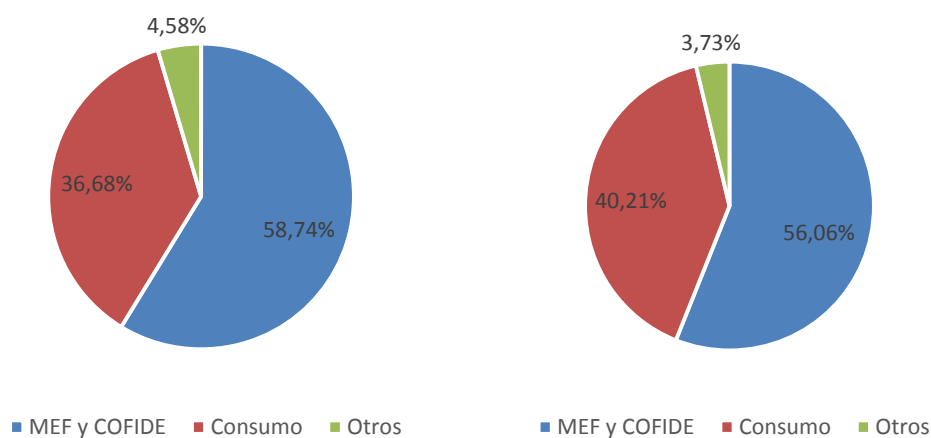


Figura 46. Comparación de créditos directos por segmento 2015-2016. Adaptado de “Informe de Clasificación de Banco de la Nación 2016” por Salazar y Tejada, 2017 (<http://www.equilibrium.com.pe/Nacion.pdf>).

En el pasivo del Banco se reconoció que las cuentas corrientes (o cuentas a la vista), que incluyeron a clientes del sector estatal y del sector privado, representaron el 45% con S/ 12,770 millones al cierre del 2016; mientras que las cuentas de ahorro, que incluyen a las cuentas de los trabajadores del Estado, pensionistas y las abiertas en agencias UOB, representaron el 25% con S/ 7,198 millones. En el primer caso, se observó una reducción de 10% entre el 2015 y el 2016; y en el segundo, un crecimiento de 9% en el mismo periodo. La variación de las cuentas corrientes ha afectado negativamente la variación de las obligaciones que el Banco mantuvo con el público en 7% en los años señalados.

El capital social del Banco de la Nación fue establecido en el artículo 5 de su estatuto, y al 2015 fue de S/ 1,000 millones, pagados por el Estado Peruano a través de la capitalización de utilidades. Una vez que se paga el capital social en su totalidad, las utilidades netas son transferidas al Tesoro Público. Durante el 2015 se presentó al MEF una solicitud de ampliación de capital a S/ 1,200 millones que fue aprobada a través de Decreto Supremo N° 078-2016-EF de fecha 13 de abril del 2016, en el que además se aprobó la

primera emisión de bonos subordinados del Banco por S/ 550 millones (Salazar y Tejada, 2017). La emisión de bonos se realizó con éxito durante el 2016 por S/ 250 millones de soles a un plazo de 15 años y con una tasa nominal de 8%, lo cual generó una alta demanda, principalmente de inversionistas institucionales. El buen resultado ha tenido un impacto positivo sobre las necesidades de financiamiento de la institución y su ratio de capital global, lo cual permitió además adquirir la experiencia para llevar a cabo procesos similares en el futuro (“Banco de la Nación realizó,” 2016).

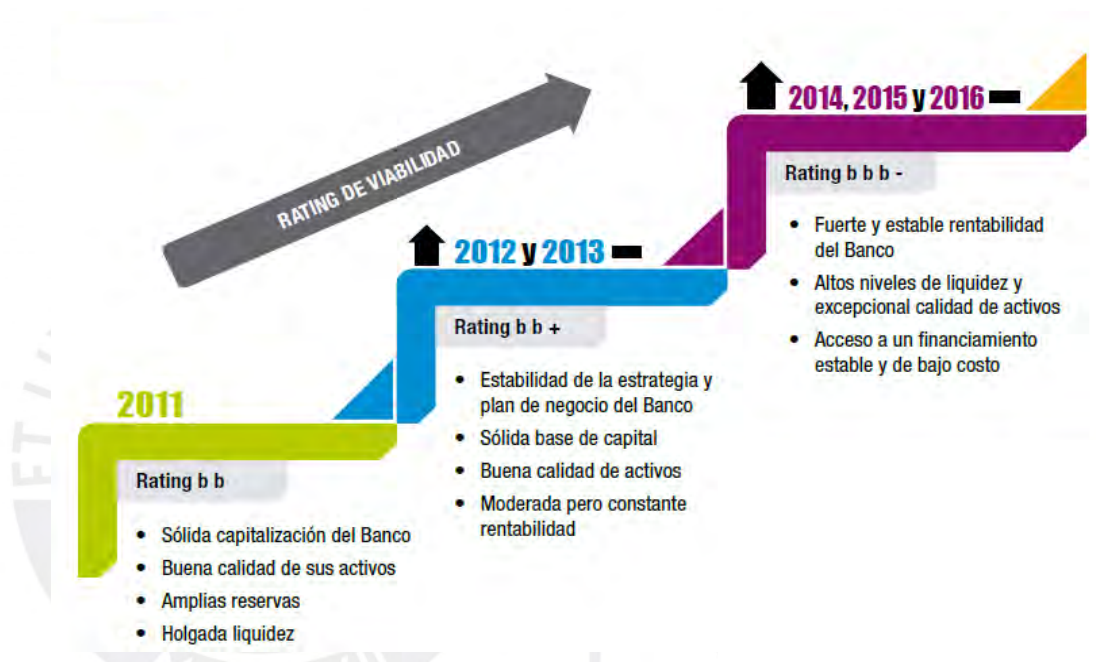


Figura 47. Evolución del rating de viabilidad 2011-2016.

Tomado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Bancodela Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

En la Figura 46 se presenta la evolución del rating de viabilidad a nivel internacional que *Fitch Ratings* le ha otorgado al Banco de la Nación entre el 2011 y el 2016. Desde el 2011 el Banco ha ido mejorando su calificación, y en el 2014 el Banco alcanzó el bbb-, que ha mantenido hasta el 2016 y que refleja la buena posición de liquidez, financiamiento y rentabilidad que el Banco ha sido capaz de generar y que le permitirían mantenerse en caso de ser completamente independiente y no contar con ayuda externa. Adicionalmente, el Banco ha obtenido buenas calificaciones de riesgo a nivel local, en fortaleza financiera y en

emisión de bonos por parte de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., Apoyo y Asociados Internacionales S.A.C. y Class & Asociados S.A. (Banco de la Nación, 2017e). En la Tabla 34 se presenta la evolución de las clasificaciones indicadas.

Tabla 34

Evolución Clasificación de Riesgo Banco de la Nación 2012-2016

Clasificadora	2012	2013	2014	2015	2016
Internacional					
Fitch Ratings	bb+	bb+	bbb-	bbb-	bbb-
Local - Fortaleza financiera					
Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.	A	A	A	A	A
Apoyo y Asociados Internacionales S.A.	A	A	A	A	A
Local - Primer programa de bonos subordinados					
Apoyo y Asociados Internacionales S.A.					AA+(pe)
Class & Asociados S.A.					AA+

Nota. Tomado de “Memoria Anual del Banco de la Nación,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

El Banco de la Nación mantuvo la tasa de morosidad más baja del sistema financiero. En el 2015, ésta fue de 0.6% y en el 2016 aumentó a 0.7%. El ligero incremento en la tasa se explicó al crecimiento de las colocaciones de tarjeta de crédito y al refinanciamiento de deudas con mala calificación. A pesar del incremento, el Banco ha logrado mantener el bajo nivel de deudas vencidas impagas (Apoyo & Asociados, 2017).

En la Tabla 35 se presentan los principales indicadores financieros del Banco de la Nación obtenidos en el 2015 y su evolución en el 2016. El ratio de capital global de 19.4% del 2016 reflejó niveles de solvencia adecuados para enfrentar crisis, pues se supera el 10% exigido por la SBS y el 8% recomendado por Basilea (“Solidez de la Banca,” 2015). Por otro lado, el incremento en la tasa de morosidad en el 2016 ha elevado el nivel de provisiones a mantener a 2.7% de los créditos directos (0.2% más que en el 2015). Los ratios de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y la rentabilidad sobre los activos (ROA), alcanzaron niveles de 43.70% y 3.40% respectivamente, en ambos casos se ha experimentado un

crecimiento respecto al año anterior, en el que los ratios fueron de 37.30% y 2.50% respectivamente. Los indicadores son superiores a los promedios de la banca múltiple que al 2016 fueron de 20.34% y 1.97%, lo cual se debe en parte a las diferencias de *core* de negocio del Banco de la Nación y las instituciones de banca múltiple, así como a las diferencias en la estructura de fondeo (Pacific Credit Rating, 2016; Apoyo & Asociados, 2017). Los ratios de liquidez se mantienen por encima del 8% en moneda nacional y 20% en moneda extranjera exigidos por la SBS (“ASBANC: Ratios de,” 2012).

Tabla 35

Indicadores Financieros Banco de la Nación 2016

	Unidad de Medida	2015	2016
Capital			
Ratio de capital global	%	13.3	19.4
Pasivo total / Capital social y reservas	No veces	20.6	16.8
Calidad de activos			
Cartera atrasada / Créditos directos	%	0.6	0.7
Provisiones / Créditos directos	%	2.5	2.7
Rentabilidad			
ROE	%	37.3	43.7
ROA	%	2.5	3.4
Liquidez			
Liquidez moneda nacional	%	72.5	72.8
Liquidez moneda extranjera	%	144.1	157.7

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e ([http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf](http://www.Banco.de.la.Nacion.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf)).

La principal fuente de fondeo del Banco está determinada por depósitos a la vista y depósitos de ahorro que representan el 72.27%. Respecto al 2015, los depósitos a la vista se han reducido en 10.8%, debido a retiros realizados por el MEF, Gobiernos Regionales y el sector privado, y los depósitos de ahorro han aumentado en 9.19%. Los depósitos restringidos que incluyen depósitos judiciales, depósitos en garantía, depósitos administrativos y retenciones judiciales, representaron la tercera fuente de fondeo con 8.74%. El patrimonio, que constituyó la cuarta fuente de fondeo más importante, ha incrementado su participación de 6.08% en el 2015 a 8.54% en el 2016, debido a la capitalización de utilidades autorizada

por el gobierno en el mismo año. En la Figura 47, se puede observar la estructura de fondeo que mantiene el Banco de la Nación al cierre del 2016.

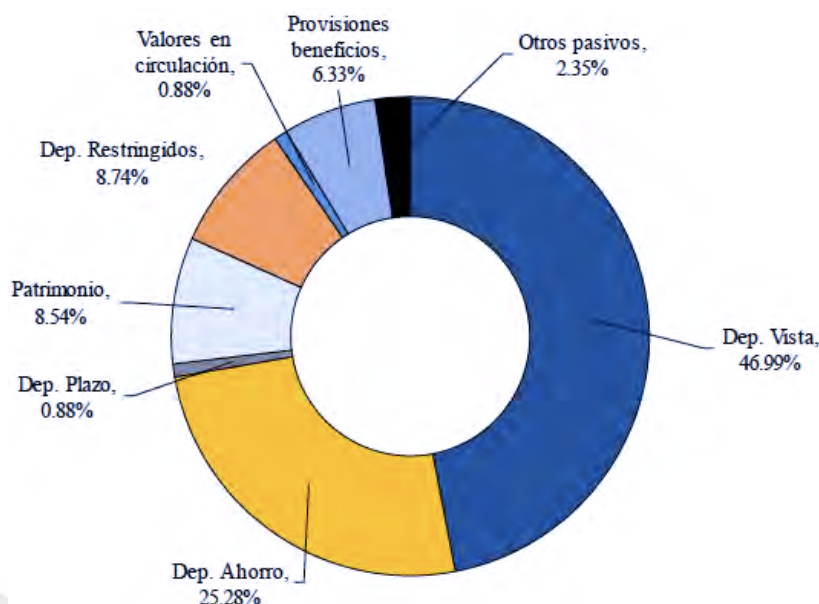


Figura 48. Estructura de fondeo Banco de la Nación 2016. Tomado de “Informe de Clasificación de Banco de la Nación 2016” por Salazar y Tejada, 2017 (<http://www.equilibrium.com.pe/Nacion.pdf>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El Banco de la Nación cuenta con una gerencia de Recursos Humanos, cuya responsabilidad principal es la gestión de los procesos relacionados con el personal y con la misión de gestionar el sistema de personal, mediante la administración de los procesos de selección, contratación, registro, evaluación, capacitación, bienestar, pago de remuneraciones y desarrollo integral del recurso humano, mediante la promoción de la seguridad y salud en el trabajo; para lo cual se ha organizado con tres subgerencias: (a) Subgerencia de Administración de Personal, la cual se encarga de la selección de personal, el registro de personal y la administración de relaciones laborales y previsionales; (b) Subgerencia de Desarrollo del Talento, la cual se encarga del desarrollo profesional, la capacitación, cultura organizacional, asistencia y bienestar; y (c) Subgerencia de Compensaciones, la cual se encarga de las remuneraciones, pensiones y subsidios, aplicación y control de planillas

(Banco de la Nación, 2016a).

Como se muestra en la Tabla 36, al mes de Julio 2017 se contó con 4,893 trabajadores, lo cual incrementó en un 5% respecto al mismo periodo en el 2016, del cual el 28% se encuentra en la oficina principal. Asimismo, se muestra una reducción importante de 28% en el personal contratado por locación de servicios y un crecimiento en el número de practicantes en 7% (FONAFE, 2017b).

Tabla 36

Gestión de Personal y Volumen de Operaciones

Data de Personal	Ejec a Julio 2016	Ejec a Julio 2017	VAR (JUL17_JUL2016)
Planilla	4,673	4,893	5%
Locación de Servicios	366	262	-28%
Servicios de Terceros	1,666	1,597	-4%
Pensionistas	5,496	5,329	-3%
Practicantes	297	318	7%
Usuarios	9,888,998	14,806,799	50%
Volumen de Operaciones	259,380,364	273,635,554	5%

Nota. Adaptado de “Reporte al mes de Julio 2017 del Banco de la Nación,” por FONAFE, 2017b (<http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=empresas&t=1&i=20&o=02>).

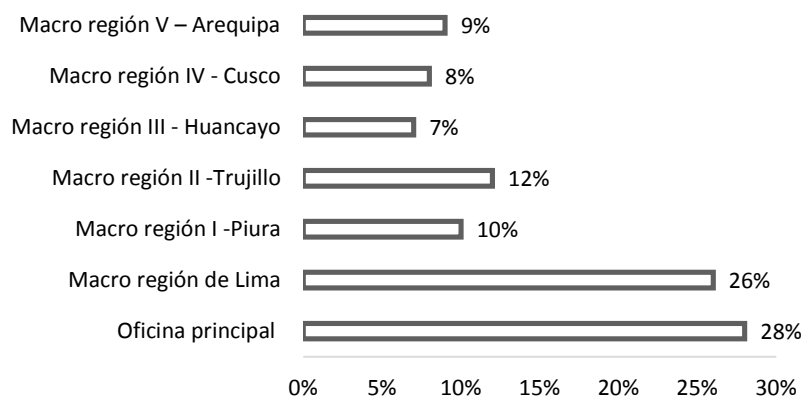


Figura 49. Distribución de trabajadores del Banco de la Nación. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por el Banco de la Nación, 2017e (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

Dentro de la gestión humana las principales actividades se han basado en (a) gestión del conocimiento, (b) gestión del talento, (c) balance entre la vida laboral y personal del trabajador y (d) concursos como se detallan a continuación:

Gestión del conocimiento. Primero, de líneas de capacitación mediante el desarrollo de tres tipos de escuelas (servicio, comercial y de liderazgo), lo cual generó cursos obligatorios y logró en el 2016 más de 75 mil trabajadores capacitados; segundo, escuela de liderazgo donde se trabajó en cuatro competencias (comunicación, gestión de personas, orientación al cliente y orientación a resultados); tercero, fuentes de información, lo cual culminó en la recuperación del patrimonio bibliográfico del Banco, lo que generó identidad al trabajador luego de la pérdida por el incendio del año 2000 (Banco de la Nación, 2017e).

Gestión del talento. Generó oportunidades para el trabajador en función a su talento y a su desempeño; en ese sentido, se realizaron evaluaciones de potencial en función a 45 puestos claves con metodología de AC (*Assesment Center*), se generaron oportunidades de desarrollo profesional convocando 746 plazas cubiertas en un 53% por procesos internos, y se gestionó al talento a través de indicadores de desempeño en la red de agencias y se consideró la valoración de aporte en áreas administrativas (Banco de la Nación, 2017e).

Balance. Es un programa que buscó establecer un equilibrio entre la parte laboral y personal del trabajador bajo cuatro conceptos: la integración, la salud física y emocional, la familia y la seguridad y la salud en el trabajo; lo cual ha generado alta participación en las actividades de integración, más de 5,000 atenciones de salud preventiva, espacios de entretenimiento entre el trabajador y su familia (Banco de la Nación, 2017e).

Concursos. El cual busca la participación del trabajador con soluciones innovadoras, generación de embajadores del Banco en función a su experiencia en productos y cultura organizacional, así como un fotorreportaje dirigida al público en general para la promoción de los 50 años del Banco de la Nación en el 2016 (Banco de la Nación, 2017e).

Asimismo, la política remunerativa vigente del Banco de la Nación mencionó una escala remunerativa por categoría, conceptos remunerativos con bonificaciones según leyes N 11725, 24504 y 26513, conceptos no remunerativos, bono extraordinario por desempeño

grupal (Tabla 37), lo cual estableció un tope de ingreso máximo anual de S/ 300,000 (Banco de la Nación, 2017e).

Tabla 37

Política Remunerativa del Banco de la Nación

Categoría	Remuneración básica mensual máxima (S/)
Gerente General	S/ 16,065
Gerente	S/ 13,596
Sub-Gerente	S/ 8,617
Apoderado	S/ 7,598
Funcionario	S/ 4,401
Profesional	S/ 4,535
Técnico	S/ 3,802
Oficinista	S/ 3,139
Servicio	S/ 2,727
Conceptos Remunerativos	(02) gratificaciones ordinarias (01) gratificación por 25 años Bonificación porcentual por convenio colectivo según el tiempo de servicio calculado.
Conceptos No Remunerativos	Refrigerio, Movilidad, Asignaciones, Uniforme, Seguro Médico, Canasta Navideña
Bono Extraordinario por Desempeño Grupal	No podrá excederá de S/ 30.5 MM anuales sujeto a evaluación del Banco

Nota. Adaptado de “Política remunerativa del Banco de la Nación,” por FONAFE, 2017a (http://www.bn.com.pe/transparenciabn/recursos-humanos/PR_vigente.pdf).

Con estas iniciativas y políticas aplicadas a los trabajadores del Banco se ha logrado al 2016 poder contar con la certificación de buenas prácticas laborales que pertenecieron a la Asociación de Buenos Empleadores [ABE], así como ha logrado el cumplimiento del plan operativo al segundo trimestre del 2017, en cuanto a: (a) cantidad de trabajadores capacitados con la difusión del código de ética del Banco (2,577 trabajadores logrando el 100% la meta), (b) implementación de la gestión del talento humano (que logró el 91.7% de cumplimiento sobre la meta), y (c) una implementación del fortalecimiento de cultura organizacional al 91.1% (FONAFE, 2017b; Banco de la Nación, 2017e).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Banco de la Nación contó con sistemas de información que apoyaron el *core* del negocio y los cuales le permitieron tener un nivel de servicio con calidad, el Banco de la Nación en los últimos años estuvo realizando inversiones importantes en esta área, que le permitió mantenerse en el mercado financiero y ser competitivo frente a la banca privada (Banco de la Nación, 2017i).

Sistema de control interno. La implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado se encuentra regulado por la Contraloría General de la República, y desde el 2009 el Banco de la Nación ha implementado el comité de control interno alineado con esta regulación en la cual ha logrado una calificación de 3.79 de un rango de 0 a 5, siendo el mínimo esperado: 3, como nivel de madurez (Banco de la Nación, 2017e).

Sistema orientado al usuario. Actualmente el Banco cuenta con un sistema *core* tipo Mainframe, sistema que permite administrar los procesos principales del Banco, no es una plataforma tecnológica de última generación, pero tiene parches que le permiten estar siempre actualizado. El Banco se encarga del mantenimiento de este sistema y realizar las mejoras correspondientes de acuerdo con los cambios normativos que proponen la SBS o ASBANC. Otro de los factores importantes con los que cuenta el Banco es la red de condiciones con los que cuenta actualmente, el año 2015 se realizó una inversión de alrededor de tres millones de dólares de acuerdo con el informe técnico de evaluación de software que está avalado por la Ley 28612 (PCM, 2015), que norma el uso de adquisición de software en las entidades públicas (Banco de la Nación, 2017i).

Gestión de continuidad de negocio. En el 2016 se realizó un esfuerzo importante para mejorar el servicio y garantizar la continuidad del negocio ante posibles contingencias con el Core Administrativo, conocido como SAI (Sistema Administrativo Integrado) el cual trabaja con el producto Oracle-EBS, y se ejecuta en servidores de última generación Exadata, para

garantizar la continuidad del servicio se ejecutaron las siguientes acciones: (a) repotenciación del servidor Exadata del centro de datos principal (el cual duplicó la capacidad de procesamiento), (b) implementación de un nuevo servidor Exadata en el centro de datos de respaldo (establecimiento del servicio de replicación entre los 2 servidores Exadata), (c) implementación de una solución de seguridad para garantizar y proteger la información almacenada, lo cual culminó en diciembre de 2016 y habilitó una infraestructura de hardware y software que permitió que la base de datos del Core Administrativo opere bajo un esquema de alta disponibilidad. Gracias a esta nueva infraestructura el servidor de base de datos Exadata replicó de manera automática y permanente todos los 51 datos a otro servidor similar, el cual está ubicado en el centro de datos de respaldo (Banco de la Nación, 2017i).

Seguridad de la información. Asimismo en el 2016 se realizó un trabajo de fortalecimiento del sistema de gestión de seguridad de la información basado en: (a) gestión de activos y clasificación de la información de los productos, servicios, canales de atención y procesos de tecnología de información; (b) concientización de los trabajadores sobre las buenas prácticas de seguridad de la información y protección de datos personales; (c) capacitación y certificación de los trabajadores encargados de la gestión de seguridad de la información en estándares internacionales ISO/ IEC 29100 (marco de la privacidad de datos), ISO/IEC 27032 (ciber seguridad) y Cobit 5 (marco de gobierno de tecnologías de la información); (d) revisión del cumplimiento de las políticas de seguridad de la información relacionadas con la gestión de acceso lógico; y (e) análisis de las brechas del cumplimiento de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001_2014 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y de la Ley 29733 (Banco de la Nación, 2017i).

Sistemas de comunicación interna y externa. En el 2013, el Banco de la Nación, como parte de una estrategia de comunicación en el sentido de canalizar el conocimiento y experiencia del trabajador acerca de los procesos, canales y productos del Banco para lo cual,

a través de propuestas innovadoras, se eligió la “Revista Electrónica Comunicándonos” (Banco de la Nación, 2013). A su vez, para la comunicación externa el Banco utilizó el canal web: (a) página web: www.bn.com.pe portal en el cual en el 2016 se estrenó un nuevo sitio llamado “Inclusión Financiera BN”, con los cual el público objetivo como internautas, cibernautas, trabajadores del Banco, y (b) Facebook dirigido a usuarios de redes sociales (en la cual incluso utiliza un chat como punto de comunicación con el usuario).

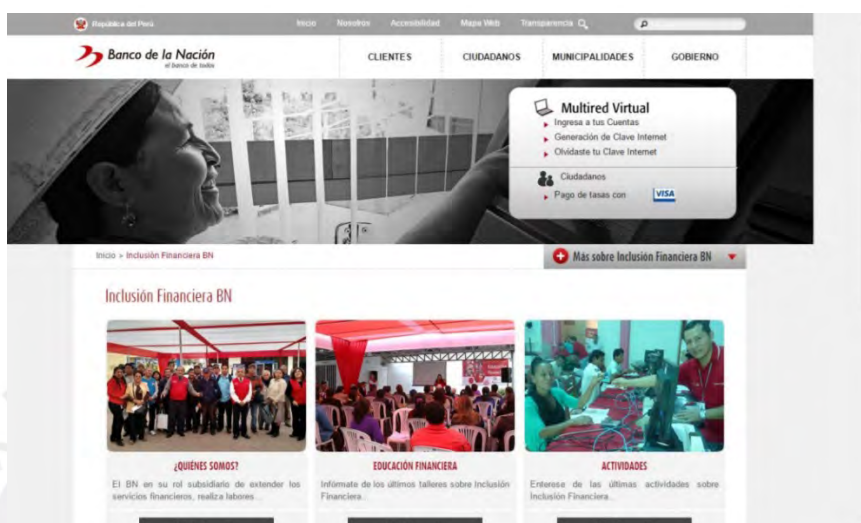


Figura 50. Página web del Banco de la Nación.

Tomado de “Memoria Anual 2016,” por Banco de la Nación, 2017e (<http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>).

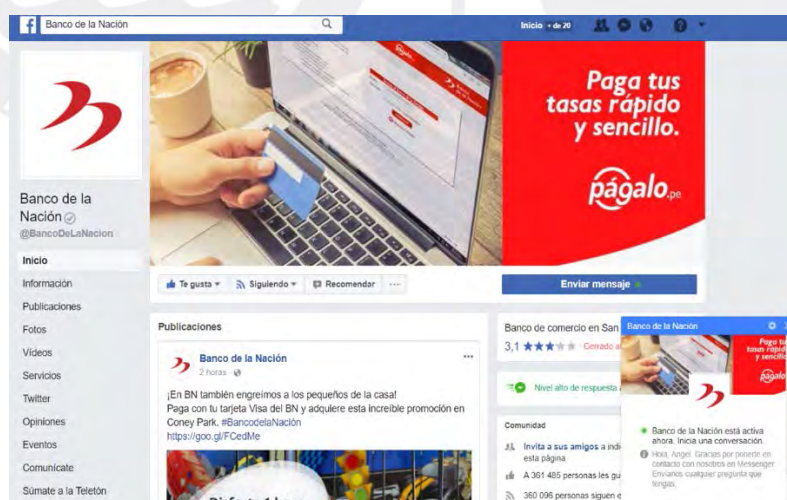


Figura 51. Facebook del Banco de la Nación.

Adaptado de “@BancoDeLaNación,” por Banco de la Nación, 2017b (<https://www.facebook.com/BancoDeLaNacion/>).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Banco de la Nación, en su actual estrategia busca ampliar y mejorar canales tradicionales de atención, así como implementar canales alternativos de menor costo y mayor cobertura (Banco de la Nación, 2017i). En ese sentido actualmente propone los siguientes productos: (a) Cajero Multired, (b) Banca por Internet: Multired Virtual, (c) Canal POS: afiliados a franquicias, (d) Cajeros corresponsales: Agente Multired, (e) Banca Celular: Multired Celular, (f) Billetera Móvil (BIM), (g) Pasarela de pagos y (h) págalo.pe (Banco de la Nación, 2017e).

Cajero Multired. Se implementó medidas de seguridad a los cajeros, como lector de tarjeta a prueba de fraudes, validación de tarjetas con chip, espejos de seguridad, orientados a otorgar mayor seguridad a clientes del Banco (Banco de la Nación, 2017e).

Banca por Internet: Multired Virtual. En este canal se agregaron nuevos servicios como: transferencias interbancarias en línea, pago de tarjetas de otros Bancos en línea y tasas de pasaporte entre otras tasas. En este servicio se consideró la seguridad en el acceso, como clave de seis dígitos y la utilización del token como mecanismo único para la confirmación de transacciones financieras.

Canal POS: afiliados a franquicias. Canal que se encuentra directamente asociado con la tarjeta Multired Global Débito, a la cual en el 2016 se le generaron nuevos atributos como chip (transacciones seguras) y una ampliación en las formas de consumo en establecimientos locales e internacionales autorizados por Visa. (Banco de la Nación, 2017e)

Cajeros Corresponsales: Agentes Multired. El Banco de la Nación trabajó con una solución llamada V-POS elaborada por ALIGNET con autenticación basada en protocolo 3D *Secure* para soportar los programas de *Verified by Visa* y *MasterCard SecureCode*, con lo cual buscó aumentar su nivel de cobertura y la descentralización de sus agencias (“Quiénes somos,” 2016; Banco de la Nación, 2017e).

Banca Celular: Multired Celular. Con este canal el Banco de la Nación colocó los principales servicios bancarios como (a) consultas, (b) transferencias, (c) recargas, (d) retiro, (e) envío de giro, (f) pagos varios como telefonía (Movistar y Claro) y belleza (Natura, Belcorp, Dupree) a través de mensajes interactivos en el celular sin necesitar saldo o plan de datos (Internet), sino simplemente con la marcación de *551# (Banco de la Nación, 2017e).

Billetera móvil (BIM). Con el proyecto “Billetera Electrónica Móvil” el cual fue implementado por iniciativa de ASBANC el cual consiste en el desarrollo del ecosistema de pagos con dinero electrónico. Esa iniciativa buscó incorporar al sistema financiero formal a personas y pequeños negocios que anteriormente no participaban o se encontraban excluidos (Pagos Digitales Peruanos [PDP], 2016; Banco de la Nación, 2017e).



Figura 52. Sistema de pagos en línea del Banco de la Nación. Tomado de “págalo.pe” por Banco de la Nación, 2016b (<https://pagalo.pe/sistema/inicioElegirOperacion.action>).

Pasarela de pagos. Se ha generado integraciones con entidades del Estado para utilizar la pasarela de pagos web en sus portales web, lo cual generó un valor agregado en el agente económico ya que puede realizar el pago con tarjetas de crédito o débito con la digitalización de los servicios de pago por recaudación (Banco de la Nación, 2017e).

Pagalo.pe. Con este portal web, el 75% del total de operaciones en el Banco de la Nación se puede realizar vía web, como: (a) tasas por Migraciones, (b) tasas por Ministerio de Trabajo, (c) tasa de Ministerio de Transporte y Comunicaciones en Lima, (d) tasas del Poder Judicial, (e) tasas de la Policía Nacional del Perú y (f) tasas de RENIEC (Banco de la Nación, 2017e).

Para el año 2015 el Banco realizó mejoras en todas las instalaciones de red con los que brinda servicio a las agencias y los cajeros automáticos, otra de las modalidades con las que trabaja es la tercerización de actividades de soporte que le permita una continuidad de negocio en el menor tiempo posible. Actualmente el Banco de la Nación cuenta con licencias de software de Gestión de Redes (*Network Node Manager HPOpenView (NNN)*) versión 6.51 y 7.51, que se encarga de la administración de toda la red de atención del Banco. La red de comunicación que tienen sus centros de control está soportada en el sistema operativo *Red Hat Enterprise Linux Server, Standard*, v6.1 de 64 bits. El motor de base de datos que utiliza para almacenar la información de sus diferentes sistemas de información con el *Oracle Database* v11.2g, Informix v11.7, con este último se trabajan los ambientes de desarrollo, certificación y producción de los procesos principales del Banco (Banco de la Nación, 2017e).

Otro de los procesos que se actualiza para generar un rendimiento por encima del promedio de atenciones es la Recertificación del metaproceso ISO 9001: servicios de pago electrónico a través del SIAF a proveedores del Estado por bienes y servicios, esto le permite al Banco contar con procesos más ágiles sobre el modelo de recaudación y atención del SIAF para todos los proyectos del Estado (Banco de la Nación, 2016e).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 38 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.3. Conclusiones

La evaluación interna se enfoca en encontrar fortalezas y capitalizarlas así como encontrar debilidades y neutralizarlas, en ese sentido al analizar las áreas que conforman el ciclo operativo de la organización (D'Alessio, 2015) en el Banco de la Nación se concluye que:

Tabla 38

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Recordación de marca entre las cuatro principales del sistema financiero.	0.05	3	0.15
2	Indicadores ROE, ROA y Capital Global, superiores a los del sector financiero peruano.	0.05	4	0.20
3	Mayor cobertura a nivel nacional.	0.11	3	0.33
4	Tasas de interés activas competitivas.	0.05	3	0.15
5	Gestión adecuada de riesgo con la tasa de morosidad más baja del resto del sistema financiero.	0.05	3	0.15
6	Adecuada gestión del talento.	0.05	3	0.15
7	Capacidad de operación del sistema de pagaduría del Estado.	0.10	4	0.40
	Subtotal	0.46		1.53
Debilidades				
1	Sistemas de información no alineados a las necesidades de los clientes.	0.08	2	0.16
2	Limitada base de clientes.	0.08	1	0.08
3	Oferta comercial limitada por el rol subsidiario del Estado.	0.13	2	0.26
4	Estructura organizacional burocrática y centralizada en Lima.	0.10	2	0.20
5	Capacidad de decisión sobre el uso de las utilidades.	0.05	1	0.05
6	Baja densidad de los canales de atención a nivel nacional.	0.05	2	0.10
7	Bajo índice de satisfacción al cliente.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.54		0.95
	Total	1.00		2.48

La administración y gerencia, se encuentra regulada por el estatuto establecido en la Ley 16000 y sus modificaciones, el cual establece una oferta comercial limitada en función al rol subsidiario del Estado en la actividad privada, y un Directorio, por un periodo límite de tres años y con una estructura organizacional centralizada en Lima

En recursos humanos, se reconoce una adecuada gestión del colaborador del Banco de la Nación, basada en el desarrollo del conocimiento y competencias, mediante la promoción de capacitaciones que potencien el talento y permitan al colaborador alcanzar un balance entre su vida personal y laboral.

A nivel de finanzas, la actual gestión presenta unos indicadores ROE de 43.7%, ROA de 3.4% y un Ratio de Capital Global de 19.4%, superiores a los del sector financiero peruano. Sin embargo, cada vez que el Banco necesita una ampliación de capital social tiene que aprobarse a través de un Decreto Supremo que modifique su estatuto, es decir que no cuenta con capacidad decisional sobre el uso de sus utilidades.

El marketing mix del Banco muestra una segmentación limitada a los trabajadores del sector estatal, activos y pensionistas; los beneficiarios de programas sociales, y los pobladores de zonas en los que se constituye como UOB.

Operativamente, el Banco de la Nación posee la mayor y principal cobertura a nivel nacional con un total de 632 oficinas de las cuales 368 son UOB y más de 6,600 puntos de atención, siendo la única entidad con la capacidad para atender las operaciones de pagaduría y recaudación del Estado. Asimismo, se reconoce un bajo nivel de morosidad con una tasa de morosidad de 0.7%, la más baja del sistema financiero. Según el análisis realizado, un punto de mejora es la satisfacción del cliente que obtuvo un índice de satisfacción del cliente de 56% según el estudio de imagen y posicionamiento del sistema bancario realizado por Arellano Marketing.

Finalmente, en cuanto a los sistemas de información y comunicación del Banco, se identifican inversiones relevantes para el mantenimiento y continuidad de un sistema core tipo mainframe y de control interno aceptable según la regulación de la Contraloría General de la República; así como una adecuada gestión de continuidad del negocio y seguridad de la información. Sin embargo, los sistemas de información no se encuentran alineados con las

necesidades de los clientes. En relación al uso de tecnología, el Banco ha participado en diferentes iniciativas para generar canales innovadores dentro de los cuales principalmente resaltan la Banca Multired Celular, la Billetera Móvil y el pagalo.pe.



Capítulo V: Intereses de Banco de la Nación y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Banco de la Nación

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo Hartmann (1957/1983). De esta manera, los intereses organizacionales del Banco de la Nación, al ser una entidad estatal, deben estar alineados con los intereses del Estado Peruano contemplados en el plan bicentenario de Perú, el cual establece seis puntos estratégicos para el 2021. Estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011).

En consideración de que los intereses están directamente relacionados con la visión de la organización y que en el capítulo dos del presente documento se propuso modificar su visión, se propone modificar sus intereses de la siguiente forma: (a) aumentar el valor económico generado para el Estado, (b) mejorar la calidad y cobertura de los productos y servicios financieros, (c) optimización de principales procesos internos y externos del Banco, (d) captación y desarrollo del mejor talento para asumir los retos y demandas del mercado, (e) brindar servicios financieros de calidad al Estado para ayudarlo a cumplir sus objetivos estratégicos, (f) estar dentro de los cinco mejores Bancos estatales de América Latina, (g) ser agente promotor de la inclusión financiera y participar activamente de la estrategia nacional de inclusión financiera.

5.2. Potencial de Banco de la Nación.

El potencial organizacional consiste en la realización de un análisis interno que permita obtener las fortalezas y debilidades de la organización (D'Alessio, 2015).

Las fortalezas obtenidas de la evaluación interna y el análisis AMOFHIT son las siguientes:

- El Banco de la Nación cuenta con los indicadores financieros ROE y ROA por encima del promedio del mercado financiero en el Perú, esto demuestra que se realizan las acciones necesarias para convertir al Banco en un participante que tenga mayor influencia dentro del sector financiero. Estos indicadores soportan la propuesta de cambiar el actual modelo de negocio estatal y convertir al Banco en una entidad privada con la finalidad de entrar a competir con la banca múltiple.
- Otra fortaleza que tiene el Banco es el nivel de cobertura con el que cuenta, tiene mayor presencia que la banca múltiple en diferentes regiones del país, también tiene una red donde llega a ser la única oferta bancaria, por lo cual es uno de los principales actores de la inclusión financiera en el país.
- El modelo de cobranza que maneja hace que el nivel de morosidad que tiene sea la más baja del sector financiero, las colocaciones se realizan actualmente a todos los trabajadores del estado, y el cobro es un débito automático del monto de pago de las planillas, con esto reduce los gastos administrativos de cobranzas y mantiene un indicador de morosidad por debajo de la competencia. Esto se logra debido a que el Banco pone énfasis en la gestión del riesgo y evitar generar gastos adicionales y eventos que puedan poner en peligro el proceso de continuidad del negocio.
- El nivel de recordación de marca con que cuenta hace que se encuentre entre las cinco principales marcas de entidades financieras en el Perú, lo cual se utilizará para lanzar y promocionar los nuevos productos que se proponen en el presente plan estratégico.

En el análisis también se identifican las debilidades que tiene el Banco, a continuación, las principales:

- Una de las principales debilidades que tiene el Banco es su estatuto actual, el cual limita al Banco a ofrecer productos a una limitada base de clientes del sector

estatal. El principio subsidiario del Estado en el artículo 60 de la Constitución actual evita que el Estado pueda ser un participante activo de un sector donde existen competidores privados.

- De acuerdo al análisis interno realizado, se identificó que los sistemas de información con los que cuenta el Banco, si bien es cierto en estos momentos llegan a satisfacer básicamente las necesidades de los clientes, no se encuentra alineado a las proyecciones de crecimiento que tiene el Banco, no están alineadas a los sistemas de información que se manejan en otras entidades del sector financiero.
- La percepción de la población sobre el Banco de la Nación hace que el indicador de satisfacción al cliente actual del Banco este muy por debajo del promedio del sector privado, el índice actual es de 56%, en el presente plan estratégico se propone un objetivo a largo plazo que permita que el Banco se encuentre con un índice de 82% para el año 2027.

5.3. Principios Cardinales de Banco de la Nación

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El Banco de la Nación mantiene relación con varias entidades del Estado, que regulan su funcionamiento. Así, el Congreso de la República ha determinado su marco de acción a través de: Ley 16000, Decreto Legislativo No. 199, Decreto Ley 25907, Estatuto (D.S. No. 07-94 - EF), Decreto de Urgencia No. 31-94 y Ley 26702.

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y la SBS, regulan y supervisan los procesos y procedimientos del Banco y solicitan la presentación de información periódica, del mismo modo El Organismo de

Supervisión de las Contrataciones del Estado (OSCE) regula los temas relacionados a los procesos de compra de bienes y servicios. Otro de los principales actores con los que el Banco de la Nación mantiene una relación bidireccional son los Gobiernos Regionales que están obligados por ley a utilizar al Banco como una entidad intermediadora entre las empresas privadas y los gobiernos regionales en el proceso de ejecución de obras públicas.

Lazos pasados y presentes. La institución mantiene lazos con el Estado desde su creación, ya que, por el objeto de su creación y su misión, busca apoyar a las entidades estatales como la entidad financiera intermediadora en representación del estado y de esta forma contribuir con el crecimiento descentralizado del país.

Contrabalance de los intereses. Los principales intereses del Banco de la Nación son brindar servicios a las entidades del Estado, promover la inclusión social, la descentralización y la bancarización. Así, se pueden separar los intereses del Banco en aquellos orientados a las entidades del Estado, y los orientados a personas. Los directivos deben cumplir una gestión que permita maximizar los resultados en ambos sectores.

Conservación de los enemigos. A pesar de que el Banco no compite directamente con la Banca Múltiple, esto debido a que el segmento de clientes a los que atiende son los trabajadores del Estado y los pensionistas, personas que reciben su sueldo por el Banco y las entidades del Estado; se considera que es necesario mantener la mirada sobre las estrategias del resto de Bancos, que tienen objetivos comunes, como el incremento de la rentabilidad y la mejora de servicios.

5.4. Matriz de Intereses de Banco de la Nación (MIO)

Según D'Alessio (2015), en la Matriz de Intereses Organizacionales se indicó a los competidores actuales, sustitutos, y entrantes con los que se tiene intereses opuestos y explicó si estos son vitales, importantes, o periféricos en relación a cuán agresiva es la competencia. En la Tabla 39 se detalla los intereses comunes que tiene el Banco de la Nación con los

principales competidores del sector financiero, como lo son la banca múltiple, las empresas financieras, las cajas municipales y las cajas rurales.

Tabla 39

Matriz de Intereses del Banco de la Nación

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1 Aumentar el valor económico generado para el Estado.	Banca múltiple (c) Empresas financieras (c) Cajas municipales (c) Cajas rurales (c)		
2 Mejorar la calidad y cobertura de los productos y servicios financieros.	Banca múltiple (c) Empresas financieras (c) Cajas municipales (c) Cajas rurales (c)		
3 Optimización de principales procesos internos y externos del Banco.		Banca múltiple (c) Empresas financieras (c) Cajas municipales (c) Cajas rurales (c) d	
4 Captación y desarrollo del mejor talento para asumir los retos y demandas del mercado.		Banca múltiple (c) Empresas financieras (c) Cajas municipales (c) Cajas rurales (c) d	
5 Brindar servicios financieros de calidad al Estado para ayudarlo a cumplir sus objetivos estratégicos.			Banca múltiple Empresas financieras Cajas municipales Cajas rurales
6 Estar dentro de los cinco mejores Bancos estatales de América Latina.			Banca múltiple (c) Empresas financieras (c) Cajas municipales (c) Cajas rurales (c)
7 Ser agente promotor de la inclusión financiera y participar activamente de la estrategia nacional de inclusión financiera.		Banca múltiple Empresas financieras Cajas municipales Cajas rurales	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo que tiene actualmente el Banco de la Nación son: (a) impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país, (b) impulsar la creación de valor social, (c) incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional, (d) fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.

Según D'Alessio (2015) las características que deben tener los objetivos de largo plazo son: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (d) alcanzables, (e) congruentes, y (f) temporales. Teniendo en consideración la nueva visión planteada, los objetivos a largo plazo que se proponen son los siguientes:

OLP1: Al 2027, los ingresos financieros serán de S/ 6,000 millones. Al cierre del 2016, el Banco de la Nación obtuvo ingresos financieros por S/ 1,599 millones; lo que representa un incremento de 2.25% respecto a los ingresos del año anterior. El crecimiento promedio de los ingresos del Banco de la Nación entre el 2011 y el 2016 ha sido de 9.17% interanual; mientras que para el BCP ha sido de 17.82%, para el BBVA Banco Continental de 11.81%, para el Interbank de 18.83% y para el Scotiabank de 17.06%. El crecimiento promedio para los Bancos en este periodo ha sido de 16.38% (SBS, 2017a).

OLP2: Al 2027, las utilidades netas serán de S/ 1,500 millones. Al cierre del 2016, el Banco de la Nación obtuvo una utilidad neta de S/ 935 millones; lo que representó un incremento de 36.57% respecto al 2015. El crecimiento promedio de la utilidad neta del Banco entre el 2011 y el 2016 ha sido de 18.42% interanual, mientras que para el BCP ha sido de 20.66%, para el BBVA Continental de 3.70%, para el Scotiabank de 10.54% y para el Interbank de 12.35%. El crecimiento promedio de las utilidades netas para los Bancos en este periodo ha sido de 11.81% (SBS, 2017a).

OLP3: Al 2027, el nivel de cobertura nacional será de 95.00%. Al cierre del 2016, el Banco de la Nación logró tener cobertura en el 67% de los 1,861 distritos del país, lo que representó un incremento de 6% respecto a la cobertura del 2015 (Banco de la Nación, 2017e), y de 17% respecto a la del 2014 (Banco de la Nación, 2014). Entre el 2012 y el 2016 los puntos de atención se han incrementado en 66%, siendo el canal de Agentes Multired el de mayor crecimiento con 556%. Asimismo, los Agentes Multired han alcanzado una cobertura del 63% constituyéndose como la principal herramienta para llevar servicios

financieros a la población que actualmente no tiene acceso.

OLP4: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en colocaciones será de 13.00%. Al cierre del 2016, el Banco de la Nación obtuvo una participación en colocaciones de 4.2%. En el mismo periodo, las participaciones de mercado de los cuatro principales Bancos del país fueron: BCP 32.82%, BBVA 20.50%, Scotiabank 17.88% e Interbank 11.42% (SBS, 2017a). Con la apertura al sector privado, el Banco generará colocaciones por un volumen que permitan que su participación de mercado esté entre las cuatro más grandes en la banca múltiple.

OLP5: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en depósitos será de 20.00%. Al cierre del 2016, el Banco de la Nación alcanzó una participación de 9.9% en depósitos, en comparación con el resto de instituciones de la banca múltiple. Las participaciones de mercado de los cuatro principales Bancos fueron: BCP 33.59%, BBVA 21.29%, Scotiabank 15.58% e Interbank 11.48% (SBS, 2017a). Con la apertura al sector privado, el Banco generará colocaciones por un volumen que permitan que su participación de mercado esté entre las cuatro más grandes en la banca múltiple.

OLP 6: Al 2027, el índice de satisfacción del cliente será del 82%. Al cierre del 2016, el Banco de la Nación obtuvo un índice de satisfacción del cliente de 56.00% según el estudio de imagen y posicionamiento del sistema bancario de Arellano Marketing. El BBVA Banco Continental obtuvo una calificación de 72%, el BCP de 62%, el Interbank de 59% y el Scotiabank de 51%. Según el mismo estudio, el nivel de satisfacción deseable se encuentra entre 79.00% y 82.00% (Arellano Marketing, 2016). Cabe mencionar que el estudio fue realizado en Lima Metropolitana.

5.6. Conclusiones

El Banco de la Nación tiene intereses orientados a la mejora de la inclusión financiera y el desarrollo económico de la población peruana. Los objetivos a largo plazo establecidos

están orientados al cumplimiento de la visión y apoyados con los factores claves de éxito con los que cuenta el Banco, todo esto respaldado por un cambio del estatuto del Banco que se hace necesario para lograr los hitos establecidos y satisfacer los intereses de la institución. Estos objetivos e intereses buscan posicionar al Banco como un referente en América Latina y el país en términos de satisfacción del cliente, innovación e inclusión financiera.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015) esta matriz permite generar estrategias externas específicas e incluso estrategias internas en función de la combinación de sus cuatro entradas: fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas del entorno. Las posibles estrategias pueden ser de los siguientes tipos, en la Tabla 40 se pueden apreciar las estrategias planteadas para el Banco de la Nación en cada uno de los cuadrantes. Con el fin de establecer estrategias adecuadas para el Banco de Nación, se ha trabajado en función a la Matriz de Factores Externos mediante la evaluación entre otros conceptos: Las políticas de Estado, proyecciones macroeconómicas para el 2027, la demanda y el conocimiento del consumidor actual del sistema financiero; así como las tendencias y riesgos que presentan las economías mundiales que finalmente pudieran impactar en el desarrollo normal de sus actividades. Adicionalmente, se ha realizado el análisis interno del Banco de la Nación, el cual entre lo más resaltante ha sido las posibilidades de potenciar sus actividades orientadas hacia el cliente.

Estrategias FO - explotar. Con este grupo de estrategias se busca utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Las estrategias obtenidas son:

- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales) (F2, F3, O2, O3, O7)
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Cambiar el posicionamiento de la marca del Banco a nivel nacional. (F1, F2, F3, F4, O1, O4)
- Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Potenciar las alianzas estratégicas con entidades del Estado y privadas para que puedan ofrecer sus servicios a través de los canales del Banco. (F1, F3, F7, O2, O3, O7)

- Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar *Business Intelligence* para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías *Fintech* (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)
- Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico. (F1, F3, O3, O7)

Estrategias DO - buscar: Con este grupo de estrategias se busca superar las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades. Las estrategias obtenidas son:

- Estrategia Interna: Desarrollar un Core bancario que integre los sistemas del Banco en tiempo real y mejore la atención en plataformas virtuales. (D1, D7, O1, O2, O3, O7).
- Estrategia Interna: Migrar la estructura organizacional actual a una centrada en el cliente para disminuir la burocracia y centralización. (D4, D7, O2, O3)
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)
- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)

- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)
- Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)

Estrategias FA - confrontar. Este grupo de estrategias busca hacer uso de las fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas. Las estrategias obtenidas son:

- Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Implementar programas de capacitación financiera dirigidos a microempresas, con el apoyo del MINEDU y el MIDIS. (F1, F6, F7, A1, A3, A6)
- Estrategia Interna: Replicar la base de datos a nivel internacional para asegurar la continuidad de negocio. (F1, F2, F5, F6, A1, A4)
- Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Generar alianzas estratégicas con el MINEM, MTC y el MEF para promover el desarrollo de infraestructura en zonas rurales, que facilite la apertura de puntos de atención. (F3, A4, A5, A6)
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)

Estrategia DA - evitar. Este grupo de estrategias establecen acciones defensivas que consideren reducir las debilidades mediante la prevención de las amenazas. Las estrategias obtenidas son:

- Estrategia Interna: Desarrollar un nuevo formato de agencias que incorpore puntos de autoservicio. (D1, D6, D7, A3, A6)
- Estrategia Interna: Reducción de las comisiones por transacciones en agentes corresponsales, cajeros automáticos y canales virtuales. (D7, A3)

Tabla 40

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Recordación de marca entre las cuatro principales del sistema financiero.	1	Sistemas de información no alineados a las necesidades de los clientes.
		2	Indicadores ROE, ROA y Capital Global, superiores a los del sector financiero peruano.	2	Limitada base de clientes.
		3	Mayor cobertura a nivel nacional.	3	Oferta comercial limitada por el rol subsidiario del Estado.
		4	Tasas de interés activas competitivas.	4	Estructura organizacional burocrática y centralizada en Lima.
		5	Gestión adecuada de riesgo con la tasa de morosidad más baja del resto del sistema financiero.	5	Capacidad de decisión sobre el uso de las utilidades.
		6	Adecuada gestión del talento.	6	Baja densidad de los canales de atención a nivel nacional.
		7	Capacidad de operación del sistema de pagaduría del Estado.	7	Bajo índice de satisfacción al cliente.
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Incremento de la PEA y del poder adquisitivo de los peruanos.	FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	DO1	Estrategia Interna: Desarrollar un <i>core</i> bancario que integre los sistemas del Banco en tiempo real y mejore la atención en plataformas virtuales. (D1, D7, O1, O2, O3, O7).
2	Los servicios financieros son insuficientes en el ámbito rural.	FO2	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Cambiar el posicionamiento de la marca del Banco a nivel nacional. (F1, F2, F3, F4, O1, O4)	DO2	Estrategia Interna: Migrar la estructura organizacional actual a una centrada en el cliente para disminuir la burocracia y centralización. (D4, D7, O2, O3)
3	Tendencia creciente en el uso de canales virtuales en el sector financiero peruano.	FO3	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Potenciar las alianzas estratégicas con entidades del Estado y privadas para que puedan ofrecer sus servicios a través de los canales del Banco. (F1, F3, F7, O2, O3, O7)	DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)
4	Índices de bancarización bajos respecto a América Latina, 39.54% (depósitos/PBI) y 40% (colocaciones/PBI).	FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar <i>Business Intelligence</i> para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)
5	Tasas activas por encima del promedio de los sistemas financieros en América Latina.	FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías <i>Fintech</i> (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)
6	Sólo el 13% de las micro y pequeñas empresas accede al sistema financiero.	FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)
7	Aumento en el desarrollo de tecnologías <i>Fintech</i> .	FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)		
		FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías <i>Fintech</i> . (F1, F3, O3, O7)		
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Crisis económicas mundiales que puedan afectar la economía peruana.	FA1	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Implementar programas de capacitación financiera dirigidos a microempresas, con el apoyo del MINEDU y el MIDIS. (F1, F6, F7, A1, A3, A6)	DA1	Estrategia Interna: Desarrollar un nuevo formato de agencias que incorpore puntos de autoservicio. (D1, D6, D7, A3, A6)
2	Cambios de gobierno que afecten a las organizaciones estatales.	FA2	Estrategia Interna: Replicar la base de datos a nivel internacional para asegurar la continuidad de negocio. (F1, F2, F5, F6, A1, A4)	DA2	Estrategia Interna: Reducción de las comisiones por transacciones en agentes corresponsales, cajeros automáticos y canales virtuales. (D7, A3)
3	Alto nivel de informalidad y desconfianza en el sistema financiero nacional.	FA3	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Generar alianzas estratégicas con el MINEM, MTC y el MEF para promover el desarrollo de infraestructura en zonas rurales, que facilite la apertura de puntos de atención. (F3, A4, A5, A6)	DA3	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con <i>Start up</i> para reducir costos sin afectar el <i>Spread</i> . (D7, A1, A3)
4	Desastres naturales que pueden afectar la continuidad de las operaciones diarias del Banco.	FA4	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)	DA4	Estrategia Interna: Robotizar funciones transaccionales del Banco para disminuir tiempos de atención. (D7, A1, A3)
5	Limitada infraestructura eléctrica, de comunicaciones y transporte, a nivel nacional.				
6	Incremento de la migración de peruanos de zonas rurales a urbanas.				

- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con *Start up* para reducir costos sin afectar el *Spread*. (D7, A1, A3)
- Estrategia Interna: Robotizar funciones transaccionales del Banco para disminuir tiempos de atención. (D7, A1, A3)

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

Según D'Alessio (2015) la matriz permite analizar la situación de una empresa en cuatro ejes: la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, que representan la posición estratégica interna; y la fortaleza de la industria y la estabilidad del interno, que representan a la industria, en la Tabla 41 se muestra el análisis correspondiente al Banco de la Nación.

Tabla 41

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	0
Promedio =	4.11	Promedio - 6 =	-3.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	6
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	3
Promedio - 6 =	-2.50	Promedio =	3.78
X = FI + VC	0.67	Y = EE + FF	1.28

El vector resultante del análisis de los elementos que conforman las dimensiones de la matriz, indica que el Banco de la Nación tiene una postura agresiva, la cual refleja que la organización posee una ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera (D'Alessio, 2015). El respaldo del Estado Peruano le otorga a la institución una cualidad que la diferencia de los Bancos que pertenecen a la banca múltiple y de las otras empresas del sistema financiero. Asimismo, la base de clientes actual conformada por los trabajadores del Estado y pensionistas de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) constituye una base para el crecimiento del Banco y el desarrollo económico de sus clientes a través de la oferta de productos y servicios financieros que contribuyan a su bienestar.

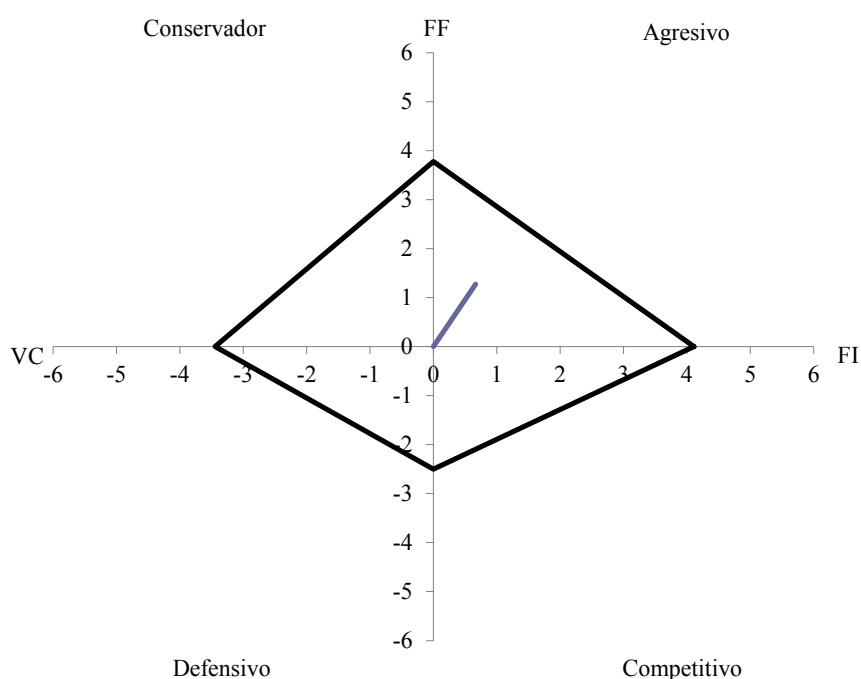


Figura 53. Polígono de la posición estratégica del Banco de la Nación.

El polígono resultante del análisis muestra la posición del Banco de la Nación respecto a los factores determinantes analizados. Así, los resultados muestran que el Banco se caracteriza por: excelente fuerza de la industria, buena ventaja competitiva, excelente fortaleza financiera y buena estabilidad del entorno.

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda la aplicación de las siguientes estrategias:

- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales).
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías *Fintech* (FaciLeasing, PrestaMóvil).
- Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar *Business Intelligence* para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito).
- Estrategia Interna: Migrar la estructura organizacional actual a una centrada en el cliente para disminuir la burocracia y centralización.
- Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Implementar programas de capacitación financiera dirigidos a microempresas, con el apoyo del MINEDU y el MIDIS.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.
- Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías *Fintech*.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG utiliza dos variables como referencia para su análisis: Participación de

Mercado y tasa de crecimiento de las ventas en la industria, como se puede apreciar en la Tabla 42. Fue diseñada para generar estrategias en organización con diferentes unidades de negocio o diversidad de productos, y ayudar a establecer la posición competitiva de cada una de ellas. En la Figura 53 se muestra que esta matriz posee cuatro cuadrantes: (a) signos de interrogación donde se ubican las unidades con alta tasa de crecimiento de ventas, pero una participación de mercado que no es significativa; (b) estrellas con una alta tasa de crecimiento en ventas y participación de mercado importante; (c) vacas lecheras con una alta participación de mercado, pero con ventas que disminuyen; y (d) perros con baja participación de mercado y bajo crecimiento o disminución de las ventas (D'Alessio, 2015).

Para elaborar esta matriz se toma en consideración el tipo de estructura orgánica que representa el Banco de la Nación, esto porque no se considera como un competidor directo dentro de la banca múltiple, es considerado como un tipo de banca más, y como competidores o sustitutos tiene a la banca múltiple, las empresas financieras, las cajas rurales de ahorro y crédito. Dentro de la Tabla 44, se muestra el poder participativo en el sector de los depósitos con corte a diciembre del 2016, de acuerdo con las cifras de la SBS, en esta se puede apreciar que el Banco de la Nación tiene un porcentaje de participación importante frente a la banca múltiple (resto de Bancos), se podría decir que sus mayores competidores.

En la Tabla 43 se puede visualizar el porcentaje de participación en este sector del mercado financiero, podemos apreciar que el Banco de la Nación tiene un 16% de participación en el segmento de depósitos a la vista, frente a un 83.68% que maneja la banca múltiple. En este segmento del mercado que el Banco deberá aplicar un modelo de estrategia de penetración de mercado con productos innovadores que permitan que su nicho de mercado se amplíe, apoyado de las políticas del gobierno para puntualizar y atender los temas pendientes de la formalización laboral. En los depósitos y ahorros cuenta con una participación del 10.37% y el 2.37% respectivamente. Este último es un segmento de

mercado aún por explotar, de acuerdo con estudios realizados por la SBS (2016) en su análisis del sector financiero, el incremento de la formalización y de ahorristas se irá dando exponencialmente mientras el país siga experimentando el crecimiento que ha tenido en estos últimos 10 años.

Tabla 42

Depósitos por Tipo al Cierre del 2016

Millones (S/)	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Banco de la Nación	Total
Depósitos a la Vista	61,316.33	2.15	-	-	11,958.43	73,276.91
Depósitos de Ahorro	58,316.65	527.96	3,951.41	51.42	7,268.26	70,115.70
Depósitos a Plazo	94,222.54	5,256.43	12,932.41	643.77	2,740.60	115,795.75
Total depósitos	213,855.51	5,786.55	16,883.83	695.19	21,967.29	259,188.36

Nota. Adaptado de “Carpeta de Información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/statsnet/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#>).

Tabla 43

Porcentaje de Participación de Depósitos por Tipo al Cierre del 2016

	Banca Múltiple %	Empresas Financieras %	Cajas Municipales %	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito %	Banco de la Nación %	Total %
Depósitos a la Vista	83.68	3	0	0	16.32	100
Depósitos de Ahorro	83.17	0.75	5.64	0.07	10.37	100
Depósitos a Plazo	81.37	4.54	11.17	0.56	2.37	100

Nota. Adaptado de “Carpeta de Información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/statsnet/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#>).

Tabla 44

Nivel de Participación de los Productos del Banco de la Nación

N°	Producto	Ingresos en (S/)	Participación de Mercado (%)	Participación del Líder (%)	Crecimiento de Mercado %	Puesto	Líder
1	Depósitos a la Vista	11,958,430	16.32	83.68	-19.49	2	Banca Múltiple
2	Depósitos de Ahorro	7,268,258	10.37	83.17	10.25	2	Banca Múltiple
3	Depósitos a Plazo	2,740,599	2.37	81.37	-20.47	4	Banca Múltiple
4	Consumo	4,178,174	7.59	76.27	8.06	3	Banca Múltiple
5	Hipotecarios para Vivienda	187,794	0.47	95.82	13.75	3	Banca Múltiple

Nota. Adaptado de “Carpeta de Información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/statsnet/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#>).

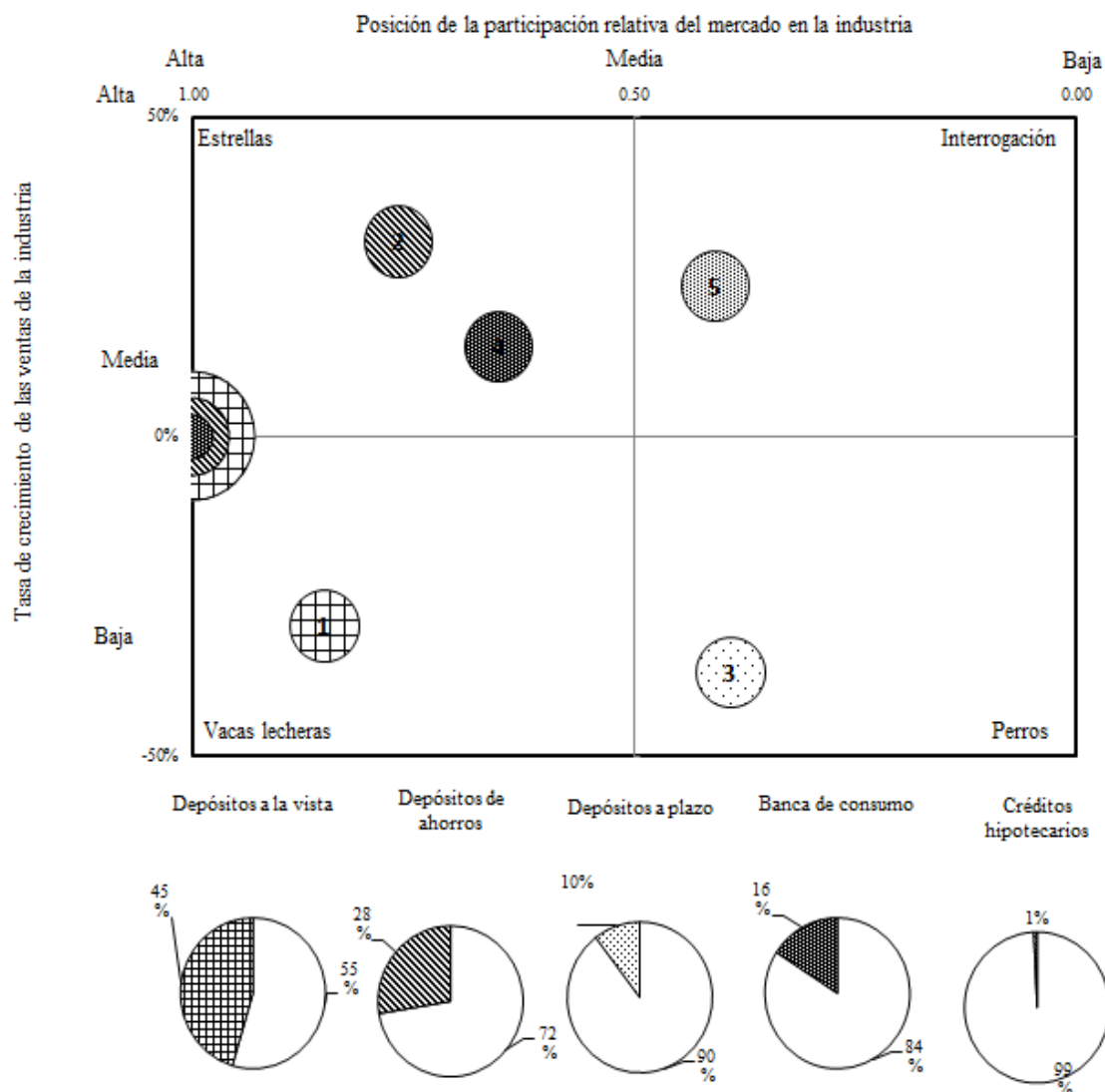


Figura 54. Matriz Boston Consulting Group.

De acuerdo con la distribución en la matriz BCG en la Figura 53, se puede apreciar que el producto 1 (depósitos a la vista) se encuentra en el cuadrante que es denominado vacas lecheras, que indica que es el producto que genera mayor número de ingresos para el Banco, lo que muestra que el Banco a pesar de tener una limitada base de clientes realiza un número alto de depósitos por las estrategias que utiliza, pero también se puede apreciar en la Tabla 44, que el crecimiento de mercado para este producto está en un decrecimiento del 19%, lo que representa un retroceso en la captación de depósitos. Para el producto 2 (depósitos de ahorro), es el segundo producto en generación de ingresos para el Banco, y se encuentra en el cuadrante de los productos estrellas debido a que es uno de los productos que ha tenido un

crecimiento de 10.25% dentro del segmento del mercado. Otro de los productos que tuvo un retroceso en el porcentaje de participación son los depósitos a plazo, que mostraron para el 2016 un crecimiento negativo de 20.47%. Este producto es el número tres y se encuentra en el cuarto cuadrante; el producto cuatro, que es el crédito de consumo, durante el año 2016 ha tenido un crecimiento 8.06% y se encuentra en cuarto lugar dentro de los productos que genera más ingresos para el Banco, se encuentra en el primer cuadrante, que indica que es un buen producto aun en desarrollo que se puede explotar aún más; el producto cinco, los créditos hipotecarios son los que generan el menor ingreso para el Banco pero se encuentran dentro primer cuadrante debido a que es el segundo producto con un porcentaje de crecimiento del 13.75%.

Se presentan las estrategias a aplicar para potenciar o recuperar la participación del mercado de las líneas de productos que permiten al Banco de la Nación poder tener una mayor participación como entidad financiera.

- Intensiva: Desarrollo de Producto: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías *Fintech* (FaciLeasing, PrestaMóvil).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar *Business Intelligence* para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas.

- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales.
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Cambiar el posicionamiento de la marca del Banco a nivel nacional.
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con *Start up* para reducir costos sin afectar el *Spread*.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015) esta matriz tiene dos ejes dimensionales, los cuales corresponden a los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI; de esta manera, la matriz se divide en nueve celdas inmersas en tres regiones que requieren estrategias diferentes. En la región uno (celdas I, II, IV), se debe crecer y construir (estrategias intensivas y de integración); en la región dos (celdas III, V, VII), se debe retener y mantener (estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos); y en la región tres (celdas VI, VIII, IX), se debe cosechar o desinvertir (estrategias defensivas).

Luego de realizar análisis correspondiente, el Banco de la Nación se ubica en la región II, en la celda V tal como se puede ver en la Figura 54, por lo que es recomendable aplicar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

Se proponen las siguientes estrategias a aplicar:

- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales).
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías

Fintech (FaciLeasing, PrestaMóvil).

- Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías *Fintech*.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación.
- Estrategia Interna: Migrar la estructura organizacional actual a una centrada en el cliente para disminuir la burocracia y centralización.
- Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Generar alianzas estratégicas con el MINEM, MTC y el MEF para promover el desarrollo de infraestructura en zonas rurales, que facilite la apertura de puntos de atención.
- Estrategia Interna: Robotizar funciones transaccionales del Banco para disminuir tiempos de atención.
- Estrategia Interna: Desarrollar un nuevo formato de agencias que incorpore puntos de autoservicio.
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con *Start up* para reducir costos sin afectar el *Spread*.

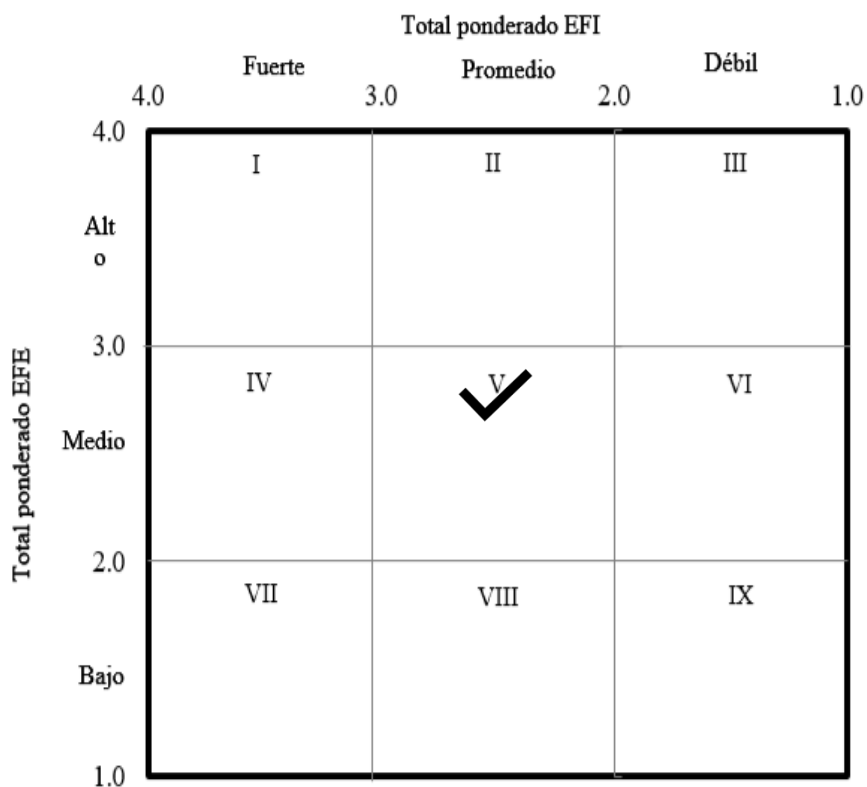


Figura 55. Matriz Interna Externa.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), el fundamento de la matriz GE se soporta en el análisis de una empresa en dos dimensiones: (a) el crecimiento del mercado en el que opera y (b) su posición competitiva en dicho mercado. El análisis de una empresa en ambas dimensiones, permite ubicarla en uno de los cuatro cuadrantes para sugerir estrategias en orden de atractivo.

El indicador ROE superior al resto de empresas del sistema financiero, el nivel de cobertura nacional y el respaldo del Estado, le otorgan al Banco de la Nación una posición competitiva fuerte. Por otro lado, se considera que el mercado financiero actual es dinámico, específicamente en el segmento de microempresas y créditos personales por lo que se ubica al Banco en el primer cuadrante. En la Figura 55 se muestra la ubicación que ocupa el Banco de la Nación con el análisis realizado.

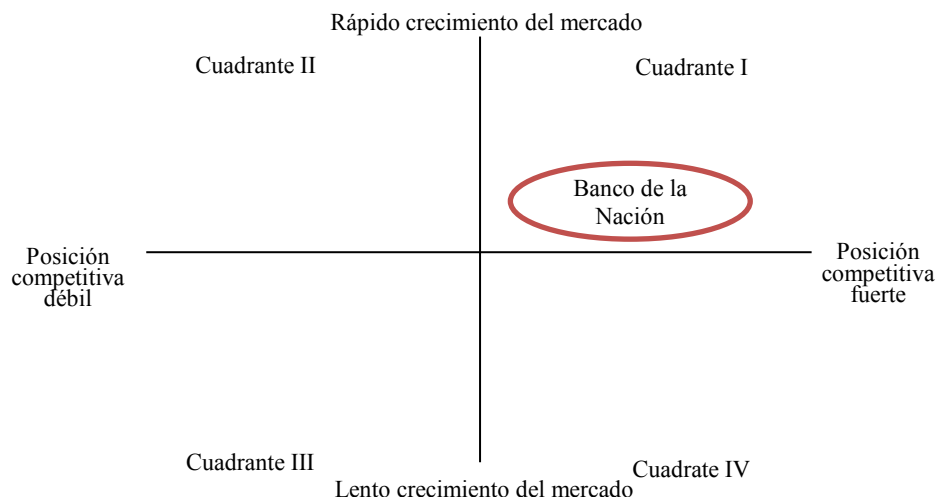


Figura 56. Matriz de la Gran Estrategia.

Las estrategias sugeridas para las empresas ubicadas en el primer cuadrante son la penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación concéntrica. A continuación, se presenta las estrategias a aplicar:

- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos.
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación.
- Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Potenciar las alianzas estratégicas

con entidades del Estado y privadas para que puedan ofrecer sus servicios a través de los canales del Banco.

- Estrategia Interna: Reducción de las comisiones por transacciones en agentes corresponsales, cajeros automáticos y canales virtuales.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias definidas en el proceso de emparejamiento por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE son evaluadas en la matriz de decisión, la cual identifica el número de repeticiones de las estrategias en las cinco matrices mencionadas. Las estrategias con mayor número de repeticiones, normalmente mayor a tres, son retenidas en esta matriz (D'Alessio, 2015). En la Tabla 45 se muestra el análisis correspondiente al Banco de la Nación. Esta matriz ayuda a identificar de forma más sencilla que estrategias son las que tienen un grado de impacto más alto en los análisis que se realizan para la compañía, es decir, cuantas veces esta la misma estrategia puede ser aplicado para resolver diferentes faltantes o necesidades que puede tener el Banco. Uno de los temas por lo que se necesita más seguido esta matriz es cuando se realizan análisis internos por diferentes grupos de personas, se llega a un consenso de las estrategias que salieron de estos análisis y se identifican cuáles son las que tienen un impacto más alto en relación al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y por consiguiente visión del Banco.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz determina el atractivo respecto a las estrategias viables, es decir qué estrategias son mejores para ser implementadas por el Banco de la Nación. Se necesita intuición y buen juicio para determinar la atraktividad de cada estrategia respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2015), luego del análisis realizado en la Tabla 46, se ha obtenido que las mejores estrategias para ser implementadas son las siete que se muestran a continuación.

- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación.
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías *Fintech* (FaciLeasing, PrestaMóvil).
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).
- Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito).
- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar *Business Intelligence* para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas.
- Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías *Fintech*.
- Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales.
- Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos.

Tabla 45

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	X	X	X	X	X	5
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	X	X		X	X	4
FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías <i>Fintech</i> (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	X	X	X	X		4
DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)	X		X	X	X	4
DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)	X		X	X	X	4
FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar <i>Business Intelligence</i> para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	X	X	X			3
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)	X	X			X	3
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías <i>Fintech</i> . (F1, F3, O3, O7)	X	X		X		3
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)	X	X	X			3
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)	X	X		X		3
FA4	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)	X			X	X	3
DA3	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con <i>Start up</i> para reducir costos sin afectar el <i>Spread</i> . (D7, A1, A3)	X		X	X		3
FO2	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Cambiar el posicionamiento de la marca del Banco a nivel nacional. (F1, F2, F3, F4, O1, O4)	X		X			2
FO3	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Potenciar las alianzas estratégicas con entidades del Estado y privadas para que puedan ofrecer sus servicios a través de los canales del Banco. (F1, F3, F7, O2, O3, O7)	X				X	2
DO2	Estrategia Interna: Migrar la estructura organizacional actual a una centrada en el cliente para disminuir la burocracia y centralización. (D4, D7, O2, O3)	X			X		2
FA1	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Implementar programas de capacitación financiera dirigidos a microempresas, con el apoyo del MINEDU y el MIDIS. (F1, F6, F7, A1, A3, A6)	X	X				2
FA3	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Generar alianzas estratégicas con el MINEM, MTC y el MEF para promover el desarrollo de infraestructura en zonas rurales, que facilite la apertura de puntos de atención. (F3, A4, A5, A6)	X			X		2
DA1	Estrategia Interna: Desarrollar un nuevo formato de agencias que incorpore puntos de autoservicio. (D1, D6, D7, A3, A6)	X			X		2
DA2	Estrategia Interna: Reducción de las comisiones por transacciones en agentes corresponsales, cajeros automáticos y canales virtuales. (D7, A3)	X				X	2
DA4	Estrategia Interna: Robotizar funciones transaccionales del Banco para disminuir tiempos de atención. (D7, A1, A3)	X			X		2
DO1	Estrategia Interna: Desarrollar un core bancario que integre los sistemas del Banco en tiempo real y mejore la atención en plataformas virtuales. (D1, D7, O1, O2, O3, O7).	X					1
FA2	Estrategia Interna: Replicar la base de datos a nivel internacional para asegurar la continuidad de negocio. (F1, F2, F5, F6, A1, A4)	X					1

Tabla 46

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

		FO1		FA4		FO5		FO6		DO3		DO6		DA3		DO4		FO4		FO8		DO5		FO7				
		Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales)		Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación		Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (Facileasing, PrestaMóvil)		Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI)		Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.		Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito).		Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con StartUp para reducir costos sin afectar el spread.		Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.		Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas.		Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías Fintech.		Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales.		Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos.				
Factores críticos para el éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																												
1	Incremento de la PEA y del poder adquisitivo de los peruanos.	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15
2	Los servicios financieros son insuficientes en el ámbito rural.	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20
3	Tendencia creciente en el uso de canales virtuales en el sector financiero peruano.	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
4	Índices de bancarización bajos respecto a América Latina, 39.54% (depósitos/PBI) y 40% (colocaciones/PBI).	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30
5	Tasas activas por encima del promedio de los sistemas financieros en América Latina.	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
6	Sólo el 13% de las micro y pequeñas empresas accede al sistema financiero.	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15
7	Aumento en el desarrollo de tecnologías Fintech.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20
Amenazas																												
1	Crisis económicas mundiales que puedan afectar la economía peruana.	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
2	Cambios de gobierno que afecten a las organizaciones estatales.	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
3	Alto nivel de informalidad y desconfianza en el sistema financiero nacional.	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40
4	Desastres naturales que pueden afectar la continuidad de las operaciones diarias del Banco.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15
5	Limitada infraestructura eléctrica, de comunicaciones y transporte, a nivel nacional.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
6	Incremento de la migración de peruanos de zonas rurales a urbanas.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40
Fortalezas																												
1	Recordación de marca entre las cuatro principales del sistema financiero.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20
2	Indicadores ROE, ROA y Capital Global, superiores a los del sector financiero peruano.	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
3	Mayor cobertura a nivel nacional.	0.11	4.00	0.44	2.00	0.22	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44	1.00	0.11	2.00	0.22	4.00	0.44	3.00	0.33	3.00	0.33	4.00	0.44	4.00	0.44
4	Tasas de interés activas competitivas.	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	1.00	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	1.00	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
5	Gestión adecuada de riesgo con la tasa de morosidad más baja del resto del sistema financiero.	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15
6	Adecuada gestión del talento.	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
7	Capacidad de operación del sistema de pagaduría del Estado.	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10
Debilidades																												
1	Sistemas de información no alineados a las necesidades de los clientes.	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16
2	Limitada base de clientes.	0.08	4.00	0.32	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16	1.00	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
3	Oferta comercial limitada por el rol subsidiario del Estado.	0.13	1.00	0.13	1.00	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52	2.00	0.26	4.00	0.52	4.00	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39
4	Estructura organizacional burocrática y centralizada en Lima.	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
5	Capacidad de decisión sobre el uso de las utilidades.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
6	Baja densidad de los canales de atención a nivel nacional.	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
7	Bajo índice de satisfacción al cliente.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
Total		2.00	5.25		5.25		6.17		6.15		6.44		6.22		4.80		5.23		6.37		5.35		5.05		5.41			

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt evalúa cuatro criterios de las estrategias retenidas por la matriz CPE: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Las estrategias retenidas por esta matriz son aquellas que cumplen con los cuatro criterios, a fin de asegurar el desempeño de la misma en las operaciones de la organización. Las estrategias son consistentes cuando no presentan objetivos o políticas mutuamente excluyentes, consonantes cuando son adaptativas a cambios en el entorno, ventajosas cuando mantiene o crea ventajas competitivas, y factibles cuando no generan un sobre costo sobre los recursos disponibles. (D'Alessio, 2015). En la Tabla 47 se muestra el análisis correspondiente al Banco de la Nación.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz es utilizada para filtrar las estrategias, y si algunas de ellas, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, o es injusta o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2015). Para el Banco de la Nación es importante que ninguna de las estrategias establecida en el presente plan viole de alguna manera alguno de los principios éticos, es por esta razón que se realiza una evaluación del impacto que tienen las estrategias en los principios éticos En la Tabla 48 se muestra el análisis correspondiente al Banco de la Nación.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) es una tabla que presenta las estrategias primarias que son aquellas aceptadas luego de haber pasado por varias matrices, y las matrices secundarias o de contingencia, que son aquellas que no han obtenido la calificación necesaria, o que no han pasado el filtro por el criterio de los evaluadores. El objetivo de esta matriz es contar con estrategias de contingencia que pudieran utilizarse cuando se presentan dificultades en alguna de las retenidas (D'Alessio, 2015). En la Tabla 49

se muestra el análisis correspondiente al Banco de la Nación, del cual se obtienen siete estrategias retenidas y 19 estrategias de contingencia que se podrían implementar posteriormente.

Tabla 47

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	SI	SI	SI	SI	Sí
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	SI	SI	SI	SI	Sí
FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	SI	SI	SI	SI	Sí
DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)	SI	SI	SI	SI	Sí
DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)	SI	SI	SI	SI	Sí
FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	SI	SI	SI	SI	Sí
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías Fintech. (F1, F3, O3, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con StartUp para reducir costos sin afectar el spread. (D7, A1, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 48

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos								Justicia	Normas de compensación	Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	N	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	N	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)	N	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí
FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	N	N	N	N	N	P	N	N	J	N	E	E	Sí
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías Fintech. (F1, F3, O3, O7)	P	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)	N	P	N	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
FA4	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)	N	N	P	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DA3	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con StartUp para reducir costos sin afectar el spread. (D7, A1, A3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo, se verifica la relación que existe entre las estrategias retenidas con respecto a los objetivos de largo plazo, es decir, como estas estrategias aportan al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y el nivel de relación con cada uno de ellos. También se puede visualizar que estrategias no aportan al cumplimiento de algunos objetivos a largo plazo, esto sirve para tomar decisiones sobre las priorizaciones en la aplicación de las estrategias versus los objetivos que se quieren cumplir. Todas estas estrategias y las que quedaron retenidas aportan con la dirección principal al logro de la visión del Banco de la Nación, lo hacen desde diferentes enfoques y con un nivel diferente de impacto en los objetivos a largo plazo.

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos permite analizar las estrategias retenidas contra las posibles reacciones de los competidores, para determinar los medios de acción más adecuados. (D'Alessio, 2015). En la Tabla 51 se muestra el análisis correspondiente al Banco de la Nación. Con esta matriz se puede evaluar los escenarios de respuesta de los competidores directos, esto debido a que las estrategias que utilizará el Banco de la Nación tendrán un impacto directo en el mercado, es por eso que se espera una respuesta de los competidores.

Es una forma sencilla de ponerse en el lugar del competidor e identificar qué es lo que podría hacer para evitar o competir con la estrategia que se utiliza el Banco y como esta no afectaría, al identificar esto, el Banco de la Nación estará en la posibilidad de lograr adelantarse a sus competidores y poder lanzar productos que puedan contrarrestar este tipo de estrategias que utilicen los competidores en respuesta a las que ejecutara el Banco de acuerdo al presente plan.

Tabla 49

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)
FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)
DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)
DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)
FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías Fintech. (F1, F3, O3, O7)
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)
FA4	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)
DA3	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con StartUp para reducir costos sin afectar el spread. (D7, A1, A3)
Estrategias de contingencia	
FO2	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Cambiar el posicionamiento de la marca del Banco a nivel nacional. (F1, F2, F3, F4, O1, O4)
FO3	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Potenciar las alianzas estratégicas con entidades del Estado y privadas para que puedan ofrecer sus servicios a través de los canales del Banco. (F1, F3, F7, O2, O3, O7)
DO2	Estrategia Interna: Migrar la estructura organizacional actual a una centrada en el cliente para disminuir la burocracia y centralización. (D4, D7, O2, O3)
FA1	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Implementar programas de capacitación financiera dirigidos a microempresas, con el apoyo del MINEDU y el MIDIS. (F1, F6, F7, A1, A3, A6)
FA3	Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica: Generar alianzas estratégicas con el MINEM, MTC y el MEF para promover el desarrollo de infraestructura en zonas rurales, que facilite la apertura de puntos de atención. (F3, A4, A5, A6)
DA1	Estrategia Interna: Desarrollar un nuevo formato de agencias que incorpore puntos de autoservicio. (D1, D6, D7, A3, A6)
DA2	Estrategia Interna: Reducción de las comisiones por transacciones en agentes corresponsales, cajeros automáticos y canales virtuales. (D7, A3)
DA4	Estrategia Interna: Robotizar funciones transaccionales del Banco para disminuir tiempos de atención. (D7, A1, A3)
DO1	Estrategia Interna: Desarrollar un core bancario que integre los sistemas del Banco en tiempo real y mejore la atención en plataformas virtuales. (D1, D7, O1, O2, O3, O7).
FA2	Estrategia Interna: Replicar la base de datos a nivel internacional para asegurar la continuidad de negocio. (F1, F2, F5, F6, A1, A4)

Tabla 50

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión					
En el año 2027, el Banco de la Nación estará dentro de los cinco mejores bancos estatales de Latinoamérica y entre los cuatro bancos líderes a nivel nacional en función a la participación de mercado, destacando en simplicidad, innovación y calidad de servicio.							
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Aumentar el valor económico generado para el Estado.						
2	Mejorar la calidad y cobertura de los productos y servicios financieros.						
3	Optimización de principales procesos internos y externos del banco.						
4	Captación y desarrollo del mejor talento para asumir los retos y demandas del mercado.						
5	Brindar servicios financieros de calidad al Estado para ayudarlo a cumplir sus objetivos estratégicos.	Al 2027, los ingresos financieros serán de S/ 6,000 millones.	Al 2027, las utilidades netas serán de S/ 1,500 millones.	Al 2027, el nivel de cobertura nacional será de 95.00%.	Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en colocaciones será de 13.00%.	Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en depósitos será de 20.00%.	Al 2027, el índice de satisfacción del cliente será del 82%.
6	Estar dentro de los cinco mejores bancos estatales de América Latina.						
7	Ser agente promotor de la inclusión financiera y participar activamente de la estrategia nacional de inclusión financiera.						
Estrategias							
FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	X	X			X	X
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	X	X	X	X	X	X
FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	X	X		X	X	X
DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)	X	X		X	X	
DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)	X	X	X		X	X
FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	X	X		X	X	X
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)	X	X		X		X
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías Fintech. (F1, F3, O3, O7)	X	X		X	X	X
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)	X	X	X	X	X	X
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)	X	X			X	X
FA4	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)	X	X	X			X
DA3	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con StartUp para reducir costos sin afectar el spread. (D7, A1, A3)	X	X		X		X

Tabla 51

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores			
		Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito
FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	Creación de productos de ahorro enfocado en clientes con un rango de edad de 18 - 25 años. Impulsar la creación de cuentas de ahorro que sirvan de aval para créditos.	Creación de productos de ahorro enfocado en clientes con un rango de edad de 18 - 25 años. Impulsar la creación de cuentas de ahorro que sirvan de aval para créditos.	Creación de productos de ahorro enfocado en clientes con un rango de edad de 18 - 25 años. Impulsar la creación de cuentas de ahorro que sirvan de aval para créditos.	Creación de productos de ahorro enfocado en clientes con un rango de edad de 18 - 25 años. Impulsar la creación de cuentas de ahorro que sirvan de aval para créditos.
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	Ampliación de cobertura a nivel nacional y la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas del sector privado para captar más clientes.	Ampliación de cobertura a nivel nacional y la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas del sector privado para captar más clientes.	Ampliación de cobertura a nivel nacional y la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas del sector privado para captar más clientes.	Ampliación de cobertura a nivel nacional y la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas del sector privado para captar más clientes.
FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	Creación de productos con tasas más bajas del mercado para fomentar los créditos a las Pymes.	Creación de productos con tasas más bajas del mercado para fomentar los créditos a las Pymes. Lanzar campañas específicas de fidelización de sus clientes actuales.	Creación de productos con tasas más bajas del mercado para fomentar las Pymes. Lanzar campañas específicas de fidelización de sus clientes actuales.	Creación de productos con tasas más bajas del mercado para fomentar las Pymes. Reducción de requisitos para el crédito.
DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)	Lanzar campañas específicas para personas naturales con tasas preferenciales, ofrecer compra de deuda y ofrecer créditos con una tasa competitiva.	Lanzar campañas específicas para personas naturales con tasas preferenciales, ofrecer compra de deuda y ofrecer créditos con una tasa competitiva.	Lanzar campañas específicas para personas naturales con tasas preferenciales, ofrecer compra de deuda y ofrecer créditos con una tasa competitiva.	Lanzar campañas específicas para personas naturales con tasas preferenciales, ofrecer compra de deuda y ofrecer créditos con una tasa competitiva.
DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)	Impulsar el modelo de banca express en tiendas, farmacias, grifos y comisarias.	Impulsar el modelo de banca express en tiendas, farmacias, grifos y comisarias.	Impulsar el modelo de banca express en tiendas, farmacias, grifos y comisarias.	Impulsar el modelo de banca express en tiendas, farmacias, grifos y comisarias.
FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	Implementar Datamart y Cubos que le permitan realizar análisis de los datos de los clientes y generar tendencias.	Implementar Datamart y Cubos que le permitan realizar análisis de los datos de los clientes y generar tendencias.	Implementar Datamart y Cubos que le permitan realizar análisis de los datos de los clientes y generar tendencias.	Implementar Datamart y Cubos que le permitan realizar análisis de los datos de los clientes y generar tendencias.
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)	Lanzar productos para el segmento de clientes cooperativos	Lanzar productos para el segmento de clientes cooperativos	Lanzar productos para el segmento de clientes cooperativos	Lanzar productos para el segmento de clientes cooperativos
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías Fintech. (F1, F3, O3, O7)	Promover el uso de canales virtuales a través de promociones. Desarrollar productos innovadores desarrollados por empresas Fintech	Promover el uso de canales virtuales a través de promociones. Desarrollar productos innovadores desarrollados por empresas Fintech	Promover el uso de canales virtuales a través de promociones. Desarrollar productos innovadores desarrollados por empresas Fintech	Promover el uso de canales virtuales a través de promociones. Desarrollar productos innovadores desarrollados por empresas Fintech
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)	Ofrecer promociones para los clientes que trasladen sus productos en otras entidades financieras	Ofrecer promociones para los clientes que trasladen sus productos en otras entidades financieras	Ofrecer promociones para los clientes que trasladen sus productos en otras entidades financieras	Ofrecer promociones para los clientes que trasladen sus productos en otras entidades financieras
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)	Lanzar productos orientados al segmento de adultos mayores.	Lanzar productos orientados al segmento de adultos mayores.	No hay relación.	No hay relación.
FA4	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación. (F1, F3, A3)	Servir como plataforma para que las entidades del Estado puedan utilizar las agencias como canales de atención.	Servir como plataforma para que las entidades del Estado puedan utilizar las agencias como canales de atención.	Servir como plataforma para que las entidades del Estado puedan utilizar las agencias como canales de atención.	Servir como plataforma para que las entidades del Estado puedan utilizar las agencias como canales de atención.
DA3	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Realizar mejoras a los productos mediante el trabajo conjunto con StartUp para reducir costos sin afectar el spread. (D7, A1, A3)	Realizar asociaciones con StartUp para lanzar nuevos productos o copiar los lanzados por el Banco.	Realizar asociaciones con StartUp para lanzar nuevos productos o copiar los lanzados por el Banco.	Realizar asociaciones con StartUp para lanzar nuevos productos o copiar los lanzados por el Banco.	Realizar asociaciones con StartUp para lanzar nuevos productos o copiar los lanzados por el Banco.

6.13. Conclusiones

A través del análisis estratégico llevado a cabo en el presente capítulo, se han identificado 23 estrategias, 10 retenidas y 13 de contingencia. Las estrategias del segundo grupo permitirán soportar el planeamiento estratégico ante la dificultad en la aplicación de una o varias estrategias del primer grupo. El análisis de la situación de la empresa y su entorno a través de las matrices derivó en la generación de múltiples estrategias; sin embargo, la aplicación de muchas estrategias puede restar eficiencia a su implementación por lo que se hace necesario filtrar las más relevantes para el logro de los OLP's establecidos.

El primer filtro ha sido la repetición de una misma estrategia como mínimo tres veces (en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE). Las 11 estrategias identificadas han pasado por un segundo filtro, respecto a su atractividad para aprovechar las fortalezas y oportunidades, o superar las debilidades y amenazas. Las 10 estrategias restantes han sido evaluadas en consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja para luego ser evaluadas a la luz de la ética. Dado que las 10 estrategias han cumplido con todos los requerimientos se concluye con el análisis de su relevancia para cada OLP, y de la respuesta que pudieran ocasionar en los competidores para mitigar su impacto. La combinación de estrategias identificadas le confiere al Banco de la Nación la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva con base en su cobertura actual y su orientación hacia el desarrollo de la inclusión financiera.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanzan, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo; en este sentido, los objetivos a corto plazo deben de ser claros y verificables para facilitar la gestión de la empresa, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

OLP1: Al 2027, los ingresos financieros serán de S/ 6,000 millones.

- OCP1.1: Lograr un crecimiento de los ingresos netos en 10% durante los primeros dos años, incrementando esta meta en el año tres a 18%, para luego poder ajustar la meta en 15% los siguientes siete años.
- OCP1.2: Incrementar los ingresos financieros por intereses (cartera de créditos) en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.
- OCP1.3: Al 2018, realizar el lanzamiento de dos productos nuevos enfocados en las mypes (FacilLeasing y CréditoMóvil), con la finalidad de fomentar la formalización de la empresa. El principal requisito será la formalización y el beneficio será la rapidez en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso.

OLP2: Al 2027, las utilidades netas serán de S/ 1,500 millones.

- OCP2.1: Al 2027, incrementar la utilidad neta en 3% los primeros dos años y en 6% los siguientes ocho años.
- OCP2.2: Lograr una reducción en el porcentaje que representan los gastos administrativos del 1% anual entre el 2017 y el 2027. Al 2016, el porcentaje es de 40.4%.
- OCP2.3: Al 2018, lanzar el programa de retiro voluntario incentivado para todos los trabajadores que tengan más de 20 años de servicio. Ejecutar el mismo

anualmente hasta 2027.

- OCP2.4: Al 2019, creación de indicadores de productividad, así como fijación anual de metas de ingresos y gastos por agencia. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta 2027.
- OCP2.5: Al 2019, certificar al Banco en eficiencia energética ISO 50000.
- OCP2.6: Incrementar los ingresos por servicios de caja (prestaciones al Estado Peruano) en 2% anualmente entre los años 2017 y 2027.

OLP3: Al 2027, el nivel de cobertura nacional será de 95.00%.

- OCP3.1: Incrementar la cobertura nacional de agencias y oficinas especiales en 2% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 26%.
- OCP3.2: Incrementar la cobertura nacional de cajeros automáticos en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 15%.
- OCP3.3.: Incrementar la cobertura nacional de cajeros corresponsales (Agentes Multired) en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 63%.
- OCP3.4: Incrementar en 3% anualmente durante los años 2017 y 2027 el volumen de operaciones realizadas por canales virtuales. Al 2016, el porcentaje de operaciones que se realiza por este canal es 19%.
- OCP3.5: Implementar cinco nuevas agencias con todos los servicios del Banco en las fronteras con mayor movimiento (Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia), se implementarán dos agencias los primeros tres años del presente plan y luego dos más al octavo año, el último se deberá crear al 2027.
- OCP3.6: Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una *Fintech* que

permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.

OLP4: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en colocaciones será de 13.00%.

- OCP4.1: Lograr un crecimiento en el volumen de colocaciones de 5% anual durante el 2017 y el 2027.
- OCP4.2: Al 2018, creación y lanzamiento del producto CreditoEducativo, el cual tendrá como requisito realizar un ahorro durante seis meses consecutivos y luego utilizar esto como un historial crediticio para acceder a un crédito con el Banco.
- OCP4.3: Al 2018, relanzar el club sueldo y la tarjeta de crédito del Banco de la Nación con mayores beneficios para los clientes.
- OCP4.4: Lograr un crecimiento de 15% anual en las colocaciones de tarjeta de crédito durante el 2017 y el 2027.
- OCP4.5: Al 2020, lograr una captación de 5,000 Mypes como nuevos clientes. Lograr un crecimiento de captaciones de 10% anual entre el 2021 y el 2027.
- OCP4.6: Lograr un crecimiento de 10% anual en las colocaciones de crédito hipotecario durante el 2017 y el 2027.
- OCP4.7: Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una *Fintech* que permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.

OLP5: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en depósitos será de 20.00%.

- OCP5.1: Incrementar el volumen de depósitos en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.
- OCP5.2: Al 2018, crear y lanzar una cuenta de ahorros disponible para los

peruanos mayores de 18 años (Cuenta DNI), el número de la cuenta será el número del DNI.

- OCP5.3: Al 2018, implementar un modelo de bonificación para el personal de agencia por logro de metas comerciales.
- OCP5.4: Anualmente realizar 12 charlas informativas acerca de los beneficios del ahorro en cada departamento en el que se tenga presencia.
- OCP5.5: Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una *Fintech* que permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.

OLP6: Al 2027, el índice de satisfacción del cliente será del 82%.

- OCP6.1: Incrementar el índice de satisfacción del cliente en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.
- OCP6.2: Al 2018, diagramar y certificar en ISO 9001 los procesos de atención al cliente.
- OCP6.3: Al 2018, crear y ejecutar un plan de capacitación mensual en atención al cliente, a todos los colaboradores del Banco.
- OCP6.4: Al 2018, creación de programa "Cliente Oculto" donde se acercarán personas contratadas por el Banco dos veces al mes para evaluar el nivel de atención del mismo.
- OCP6.5: Al 2019, implementar plataforma virtual de atención de quejas y reclamos de fácil uso, que permita tener una medición nacional de los mismos.
- OCP6.6: Al 2019, implementar indicadores de tiempo de espera en colas, definir nivel óptimo y realizar la medición. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta el 2027.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas, la adecuada asignación de recursos y la determinación del plan a seguir en base a los objetivos de corto plazo son claves. En la Tabla 52 se muestran los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo planteados.

Recursos financieros. En relación a los recursos financieros, el Banco de la Nación puede obtener financiamiento a través de FONAFE al inicio del año presupuestal del Gobierno del Perú, este presupuesto tiene que estar apoyado de cambios regulatorios en las disposiciones de inversión que tiene el Estado para ese tipo de entidad. Por otro lado, el Banco puede obtener fondos a través de las obligaciones que mantiene con el público. Cabe mencionar que actualmente los depósitos a la vista y las cuentas de ahorro representan el 72.27% de la estructura de fondeo del Banco, por lo que abrir la oferta comercial hacia segmentos actualmente no atendidos, se espera un incremento de la participación de estas partidas para generar fondos necesarios para la operación del Banco manteniendo un adecuado nivel del ratio de capital global, de modo que se cumpla con el mínimo exigido por la SBS. Asimismo, se puede recurrir a la emisión de bonos subordinados, y tomar en cuenta que la que se realizó en el 2016 generó demanda en el mercado. Para la puesta en marcha del presente plan estratégico, el Banco de la Nación necesitará realizar la modificación del estatuto sobre financiamiento interno y autonomía del manejo de las utilidades generadas al final del periodo presupuestal para realizar reinversión y empezar a ejecutar los objetivos a corto plazo establecidos en el presente plan.

Recursos humanos. El crecimiento proyectado del Banco de la Nación implica contar con personal capacitado para realizar funciones de finanzas, tecnología de información, planeamiento, análisis de riesgos, logística, etc. Para ello, se plantea establecer un sistema de selección de personal que permita identificar colaboradores idóneos para ocupar las nuevas

posiciones, dentro y fuera del Banco. El personal calificado en finanzas dentro del mercado peruano es complicado de encontrar, por ello, el Banco debe impulsar la creación de un modelo de meritocracia más exigente y con mayor retribución, de esta forma podrá contar con el mejor personal calificado del mercado. Se deben establecer procesos de capacitación constante en servicio al cliente y en temas específicos de cada área que ayuden a que todo el personal del Banco este orientado atender y entender las necesidades del cliente interno y externo. Otro punto importante es la descentralización del personal calificado del Banco, logrando una mezcla de personas con mayor y menor experiencia que no perjudique la atención al cliente.

También se propone la implementación de un modelo de trabajo basado en compromisos, que constituye un gran salto para el Banco y rompe los paradigmas de trabajo operativo recurrente. Con este modelo los niveles desaparecen y todos trabajan en la búsqueda del cumplimiento del compromiso. La idea principal es generar sinergia en los procesos principales como base y desde estos se puede ir hilando el modelo al resto de unidades de negocio, otro punto fuerte de este nuevo modelo es el trabajo multitarea, que le permite al líder del proyecto contar con personal que tiene un conocimiento específico por área y el tiempo de respuesta al compromiso es alto. La puesta en marcha del presente plan estratégico se realizará con la participación de todo el personal del Banco, los líderes de cada unidad de negocio serán los encargados de gestionar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo y avanzar con el cumplimiento de los hitos que permita alcanzar los objetivos a largo plazo y finalmente la visión planteada.

Recursos físicos. Los recursos físicos necesarios para cumplir el presente plan estratégico van de la mano con los objetivos planteados, principalmente con el de expansión en cobertura, esto conlleva directamente a incrementar el número de puntos de atención al cliente, como agencias, cajeros ATMs, cajeros corresponsales y los canales virtuales. Es en

esta línea, que los recursos físicos estarán alineados en dos frentes, uno de ellos será la búsqueda de proveedores que puedan proveer las herramientas técnicas, inmuebles donde se puedan implementar nuevas agencias, realizar asociaciones con bodegas o farmacias para fidelizarlos como cajeros corresponsales y locales que puedan alquilarse para la instalación de ATMs. El otro frente está dirigido y relacionado de forma directa con el crecimiento y desarrollo del área de tecnología del Banco, para lo cual es necesario contar con las herramientas tecnológicas que permitan lograr alcanzar el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

Recursos tecnológicos. El crecimiento en colocaciones y depósitos traerá como consecuencia el incremento en el número de clientes y por consiguiente, en el número de transacciones. Para poder contar con los recursos tecnológicos necesarios que soporten la nueva afluencia de clientes se tiene que realizar inversión para comprar nuevo hardware y software, con orientación al crecimiento proyectado. Los recursos tecnológicos son los más costosos para el Banco, pero le darán el soporte necesario para alcanzar todos los objetivos a corto y largo plazo. La adquisición de un nuevo sistema *core* representa una apuesta por la reingeniería de sus procesos centrales, se buscará socios estratégicos en el campo *Fintech* que generen nuevas soluciones de ahorro y crédito que permitan reducir costos y faciliten el acceso de los clientes al Banco. La adquisición de nuevo hardware para las agencias facilitará adecuar los procesos actuales con los nuevos procesos simplificados que se implementaran de acuerdo al presente plan.

La inversión en esta área es necesaria y se hará cada vez más demandante debido al nuevo modelo de negocio que implementa en el Banco, salir a competir con los Bancos privados más grandes del Perú es todo un reto para el Banco y se espera que sus desarrollos en infraestructura y software le permitan estar a la altura de las exigencias del mercado privado, esto siempre y cuando no se descuide el segmento de clientes actuales.

Tabla 52

Matriz de Recursos Asignados a OCP del Banco de la Nación

OLP	OCP	RECURSOS	
Al 2027, los ingresos financieros serán de S/ 6,000 millones.	OCP.1	Lograr un crecimiento de los ingresos netos en 10% durante los primeros dos años, incrementando esta meta en el año tres a 18%, para luego poder ajustar la meta en 15% los siguientes siete años.	Marketeros, Publicistas, Financieros (Mesa de Dinero, Inversiones en instrumentos externos), Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Docentes especialistas en educación financiera, Psicólogos, Sistemas de Información.
	OCP.2	Incrementar los ingresos financieros por intereses (cartera de créditos) en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Marketeros, Publicistas, Financieros (Mesa de Dinero, Inversiones en instrumentos externos), Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Docentes especialistas en educación financiera, Psicólogos, Sistemas de Información.
	OCP.3	Al 2018, realizar el lanzamiento de dos productos nuevos enfocados en las Mypes: FacilLeasing y CreditoMovil, con la finalidad de fomentar la formalización de la empresa. El principal requisito será la formalización y el beneficio será la rapidez en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso.	Marketeros, Publicistas, Financieros (Mesa de Dinero, Inversiones en instrumentos externos), Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Docentes especialistas en educación financiera, Psicólogos, Sistemas de Información.
	OCP.4	Al 2027, incrementar la utilidad neta en 3% los primeros dos años y en 6% los siguientes ocho años.	Ingenieros de Procesos, Software BPM para reingeniería de procesos, Consultores en negocio, Analistas de mercado, toda la plana gerencial, sistemas de información, auditores de atención al cliente.
	OCP.5	Lograr una reducción en el porcentaje que representan los gastos administrativos del 1% anual entre el 2017 y el 2027. Al 2016, el porcentaje es de 40.4%.	Ingenieros de Procesos, Software BPM para reingeniería de procesos, Consultores en negocio, Analistas de mercado, toda la plana gerencial, sistemas de información, auditores de atención al cliente.
Al 2027, las utilidades netas serán de S/ 1,500 millones.	OCP.6	Al 2018, lanzar el programa de retiro voluntario incentivado para todos los trabajadores que tengan más de 20 años de servicio. Ejecutar el mismo anualmente hasta 2027.	Ingenieros de Procesos, Software BPM para reingeniería de procesos, Consultores en negocio, Analistas de mercado, toda la plana gerencial, sistemas de información, auditores de atención al cliente.
	OCP.7	Al 2019, creación de indicadores de productividad, así como fijación anual de metas de ingresos y gastos por agencia. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta 2027.	Ingenieros de Procesos, Software BPM para reingeniería de procesos, Consultores en negocio, Analistas de mercado, toda la plana gerencial, sistemas de información, auditores de atención al cliente.
	OCP.8	Al 2019, certificar al Banco en eficiencia energética ISO 50000.	Ingenieros de Procesos, Software BPM para reingeniería de procesos, Consultores en negocio, Analistas de mercado, toda la plana gerencial, sistemas de información, auditores de atención al cliente.
	OCP.9	Incrementar los ingresos por servicios de caja (prestaciones al Estado Peruano) en 2% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Marketeros, Publicistas, Financieros (Mesa de Dinero, Inversiones en instrumentos externos), Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Docentes especialistas en educación financiera, Psicólogos, Sistemas de Información.
	OCP.10	Incrementar la cobertura nacional de agencias y oficinas especiales en 2% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 26%.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
Al 2027, el nivel de cobertura nacional será de 95.00%.	OCP.11	Incrementar la cobertura nacional de cajeros automáticos en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 15%.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.12	Incrementar la cobertura nacional de cajeros corresponsales (Agentes Multired) en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 63%.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.13	Incrementar en 3% anualmente durante los años 2017 y 2027 el volumen de operaciones realizadas por canales virtuales. Al 2016, el porcentaje de operaciones que se realiza por este canal es 19%.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.14	Implementar cinco nuevas agencias con todos los servicios del Banco en las fronteras con mayor movimiento (Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia), se implementarán dos agencias los primeros tres años del presente plan y luego dos más al octavo año, el último se deberá crear al 2027.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.15	Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una Fintech que permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en colocaciones será de 13.00%.	OCP.16	Lograr un crecimiento en el volumen de colocaciones de 5% anual durante el 2017 y el 2027.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.17	Al 2018, creación y lanzamiento del producto CreditoEducativo, el cual tendrá como requisito realizar un ahorro durante seis meses consecutivos y luego utilizar esto como un historial crediticio para acceder a un crédito con el Banco.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.18	Al 2018, relanzar el club sueldo y la tarjeta de crédito del Banco de la Nación con mayores beneficios para los clientes.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.19	Lograr un crecimiento de 15% anual en las colocaciones de tarjeta de crédito durante el 2017 y el 2027.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.20	Al 2020, lograr una captación de 5,000 Mypes como nuevos clientes. Lograr un crecimiento de captaciones de 10% anual entre el 2021 y el 2027.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en depósitos será de 20.00%.	OCP.21	Lograr un crecimiento de 10% anual en las colocaciones de crédito hipotecario durante el 2017 y el 2027.	Nuevas agencias, Marketeros, Merchandising, Analistas de mercado, Consultores de Inteligencia de negocios, Jefes de proyectos, Plana gerencial, Gerencia de Recursos Humanos, contratar consultora especialista en la gestión de compromisos.
	OCP.22	Incrementar el volumen de depósitos en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Docentes especialistas en temas financieros, Psicólogos, Plana gerencial, Auditores, Ingenieros de Sistemas y Comunicaciones, Marketeros, Analistas de información, Minería de datos, Software de Atención remota al cliente, Gerente de Logística.
	OCP.23	Al 2018, crear y lanzar una cuenta de ahorros disponible para los peruanos mayores de 18 años (Cuenta DNI), el número de la cuenta será el número del DNI.	Docentes especialistas en temas financieros, Psicólogos, Plana gerencial, Auditores, Ingenieros de Sistemas y Comunicaciones, Marketeros, Analistas de información, Minería de datos, Software de Atención remota al cliente, Gerente de Logística.
	OCP.24	Al 2018, implementar un modelo de bonificación para el personal de agencia por logro de metas comerciales.	Docentes especialistas en temas financieros, Psicólogos, Plana gerencial, Auditores, Ingenieros de Sistemas y Comunicaciones, Marketeros, Analistas de información, Minería de datos, Software de Atención remota al cliente, Gerente de Logística.
	OCP.25	Anualmente realizar 12 charlas informativas acerca de los beneficios del ahorro en cada departamento en el que se tenga presencia.	Docentes especialistas en temas financieros, Psicólogos, Plana gerencial, Auditores, Ingenieros de Sistemas y Comunicaciones, Marketeros, Analistas de información, Minería de datos, Software de Atención remota al cliente, Gerente de Logística.
Al 2027, el índice de satisfacción del cliente será del 82%.	OCP.26	Incrementar el índice de satisfacción del cliente en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Recursos financieros, Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Sistemas de Información.
	OCP.27	Al 2018, diagramar y certificar en ISO 9001 los procesos de atención al cliente.	Recursos financieros, Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Sistemas de Información.
	OCP.28	Al 2018, crear y ejecutar un plan de capacitación mensual en atención al cliente, a todos los colaboradores del Banco.	Recursos financieros, Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Sistemas de Información.
	OCP.29	Al 2018, creación de programa "Cliente Oculto" donde se acercarán personas contratadas por el Banco dos veces al mes para evaluar el nivel de atención del mismo.	Recursos financieros, Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Sistemas de Información.
	OCP.30	Al 2019, implementar plataforma virtual de atención de quejas y reclamos de fácil uso, que permita tener una medición nacional de los mismos.	Recursos financieros, Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Sistemas de Información.
	OCP.31	Al 2019, implementar indicadores de tiempo de espera en colas, definir nivel óptimo y realizar la medición. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta el 2027.	Recursos financieros, Gerentes de línea, Jefes de Área, Gerentes de Agencias, Cajeros, Call Center, Ingenieros de Sistemas, Gerente de Logística con todos los bienes físicos necesarios. Sistemas de Información.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas establecidas en una compañía sirven para establecer los límites del accionar gerencial, para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización (visión); las políticas afectan a las áreas funcionales y cada uno de los niveles de la organización, al igual que los objetivos estas cuentan con niveles de jerarquía de acuerdo al impacto en la organización. Las políticas deben estar alineadas con los valores y el código de ética. En la Tabla 53 se puede visualizar la relación que existe entre las políticas y las estrategias en el presente plan.

- Política 1 (P1): Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y procesos.
- Política 2 (P2): Búsqueda constante del crecimiento de la cartera de clientes y posicionamiento de la empresa en el mercado local.
- Política 3 (P3): Fomentar la cultura innovadora en productos y procesos.
- Política 4 (P4): Atraer al mejor talento del sector.
- Política 5 (P5): La gestión del riesgo es prioridad y responsabilidad de toda la empresa.
- Política 6 (P6): La inclusión financiera será el indicador más importante para el Banco.
- Política 7 (P7): Inversiones para diversificación de productos y mejorar la cobertura a nivel nacional.
- Política 8 (P8): Fortalecimiento de la Educación al cliente interno y externo.
- Política 9 (P9): Seguridad en los accesos a las plataformas del Banco, Red de Oficinas, Cajeros y Accesos WEB.
- Política 10 (P10): Sostenibilidad a todo nivel, salud financiera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto social.

- Política 11 (P11): Continuidad del negocio establecido como prioridad ante cualquier eventualidad que pueda afectar el país o la organización como tal.

A continuación, se muestra como están alineadas las estrategias establecidas en el presente plan respecto a cada política establecida por la compañía.

Tabla 53

Matriz de Estrategias Versus Políticas

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	X	X	X		X	X	X		X	X	X
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías Fintech (FacilLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)	X	X	X	X	X	X			X		X
FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	X	X		X		X	X	X			X
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)	X	X			X	X					
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías Fintech. (F1, F3, O3, O7)	X			X	X	X	X		X		
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

7.4. Estructura Organizacional de Banco del Nación

D'Alessio (2015) indicó, en base a lo escrito por Chandler (1962), que “la estructura sigue a las estrategias, dando a entender que no se puede implementar una estrategia con una antigua estructura organizacional”; se consideran cinco pasos para el ajuste de la estructura a la estrategia: (a) definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia; (b) comprender las relaciones entre las actividades claves, las de soporte y las operativas; (c) agrupar las actividades en unidades de la organización; y (d) coordinar las unidades de la organización.

En la Figura 56, se puede apreciar una estructura orgánica planteada para el Banco de la Nación, para este análisis, solo se consideraron las gerencias principales dentro de un nuevo modelo de negocio que se plantea para el Banco; es en esta misma línea que se puede apreciar que la Gerencia de Sistemas, ahora está en una línea directa con la Gerencia General, la Gerencia de Sistemas, tiene uno de los objetivos más importantes dentro del presente plan y es la búsqueda de un socio estratégico que le permita generar una ventaja competitiva frente a los competidores del sector, este socio deberá ser una *Fintech* y en conjunto serán las encargadas de la creación de productos financieros tecnológicos que permitan al Banco llegar a cubrir el 100% de los hitos planteados.

Esta Gerencia también será la que brinde el soporte tecnológico en la definición de los planes de acción de cada uno de los objetivos a corto plazo que se implementarán para lograr la visión planteada. Esta Gerencia será la encargada de promover la innovación a todo nivel en el Banco, uno de los principales hitos es el cambio cultural que se dará en los colaboradores, se orienta más a desarrollar un modelo de trabajo donde cada colaborador busque apoyar con ideas de innovación en productos nuevos o procesos internos la mejora del Banco. Esta línea de trabajo estará enfocada en brindar el soporte necesario a toda la organización con el único objetivo de lograr cumplir con los hitos establecidos. La

satisfacción de las necesidades de los clientes será el eje sobre el cual se guíen las acciones que se seguirá, la innovación y las sociedades con *Fintech* que permitan al Banco contar con productos orientados a satisfacer de forma más eficiente las necesidades de todos los clientes.

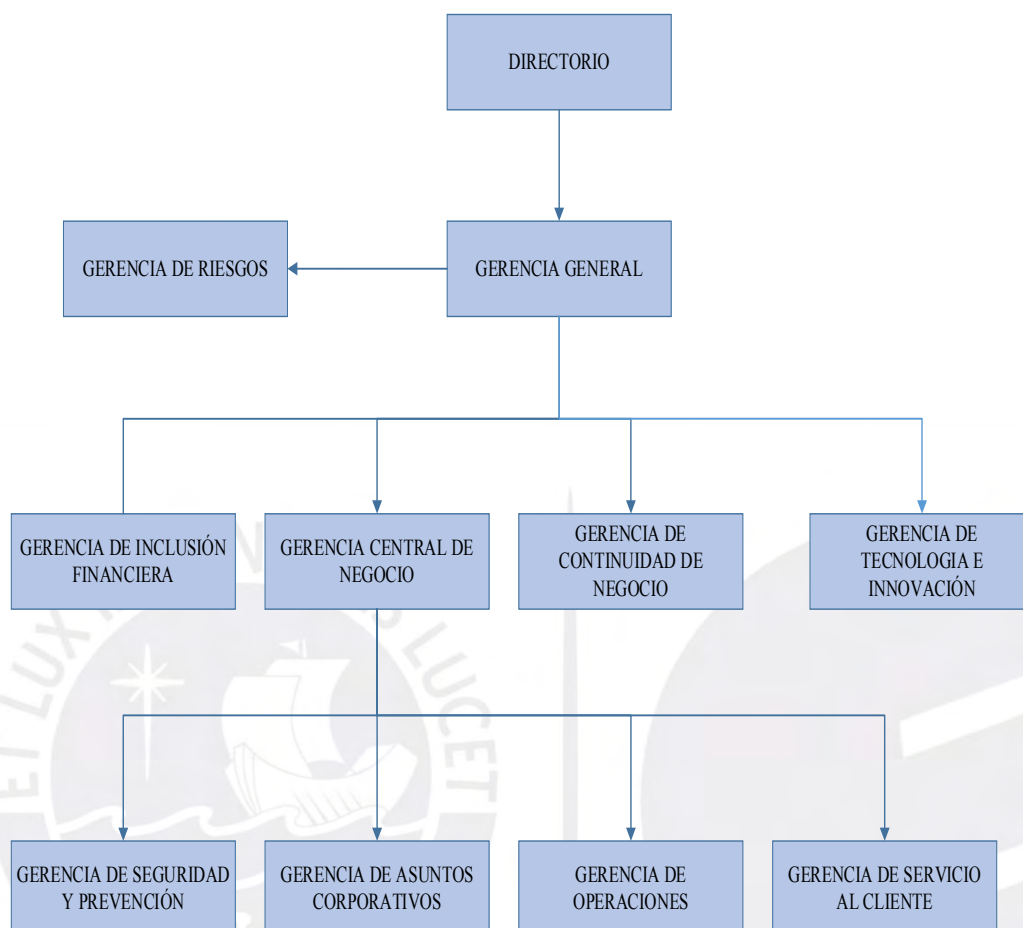


Figura 57. Organigrama planteado para el Banco de la Nación para el 2018.

La otra unidad dentro de esta estructura propuesta es la Gerencia de Servicio al Cliente, esta gerencia será relanzada, debido a que es necesario un cambio en la propuesta que ofrece el Banco para sus clientes, un modelo más flexible que oriente todos los resultados a satisfacer de una forma más tangible las necesidades de los clientes del Banco. Se buscará crear un nuevo foco dentro de las atenciones en agencia, y se priorizará al segmento de clientes de los jubilados, estos clientes tendrán un nuevo modelo de atención que les evite estar haciendo colas desde altas horas de la mañana y en días pico. Esta gerencia también trabajará de forma conjunta con todo el personal del Banco, ya que el foco de atención del

cliente no solo es menester de esta área, es tener todo el Banco alineado a entender las necesidades de los actuales y futuros clientes. Dentro de la Gerencia Central de Negocios, se creó una nueva área de Administración de Mypes, que se encargará del manejo de la nueva unidad de negocio del Banco. Esta área tendrá por objetivo principal establecer procesos y políticas para la captación de personas jurídicas establecidas como Mypes, el soporte principal del área será una plataforma virtual creado especialmente para la atención de las dudas y necesidades de este segmento de clientes, será una plataforma que ofrecerá múltiples servicios de apoyo y asesoría al empresario emprendedor. También se ofrecerá un servicio de asesoría sobre formalización de estas empresas y como estas podrían acceder algún producto del Banco que pueda ayudar al desarrollo de sus negocios.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según lo referido por D' Alessio (2015) la responsabilidad social implica el respeto y el cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico sostenible. Todo esto debe estar desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. En términos estratégicos, se puede decir que la responsabilidad social es la labor que debe cumplir una organización, estas deben ser a corto y largo plazo, están enfocadas a favor del equilibrio económico, social y ambiental.

Es en este sentido que el Banco de la Nación establece las siguientes funciones que tiene por finalidad difundir su política de responsabilidad social y con el medio ambiente:

- El Directorio es el primer y mayor interesado en promover las políticas de Responsabilidad Social Empresarial del Banco de la Nación.
- Construir relaciones con todos los grupos de interés basados en los valores institucionales con la finalidad de generar una cultura de valor y mejora continua.
- Adoptar la iniciativa mundial de sostenibilidad que impulsa las Naciones Unidas a través del Pacto Mundial.

- Adoptar buenas prácticas medioambientales, optimizando el uso de recursos, y el manejo de los residuos y emisiones derivados del desarrollo de la actividad institucional de acuerdo a la normativa nacional vigente.
- Impulsar el logro de los objetivos institucionales, que se encuentren enmarcados en un alto nivel de comportamiento ético que refleje un sistema transparente de gestión.
- El compromiso institucional del Banco de la Nación busca el desarrollo de las comunidades donde se genera un valor sostenible.
- Difundir a todos los grupos de interés las acciones y avances en materia de responsabilidad social de la organización.

De acuerdo a lo indicado en la Memoria Anual del Banco de la Nación (Banco de Nación, 2017e) respecto al compromiso con el medio ambiente, el Banco realizará, en el año 2017, la medición de la Huella de Carbono, lo cual permite conocer la totalidad de Gases de Efecto Invernadero (GEI) emitidos por las actividades del Banco. La Huella de Carbono se mide en base a la emisión de GEI debido al consumo de materiales (papel, cartones de embalaje y otros), de agua, de energía (luminarias, maquinaria y equipos en oficinas), y de combustible (movilidad de la empresa, transporte del personal a las comisiones a realizar como parte de sus labores, y transporte del personal de su domicilio a su centro de labores y viceversa).

Debido a que el Banco es una institución del Estado, sigue los Lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa de la Corporación (FONAFE, 2017c). Es por ello que, en cumplimiento de lo que señala, se ha realizado en el año 2014 el “Estudio de percepción en materia de RSE e identificación de expectativas de los grupos de interés”. Esto permitirá formular un Plan de Responsabilidad Social Empresarial que incluya los programas específicos a ser desarrollados para cada grupo de interés. Asimismo, en el año 2015 se

realizó el “Estudio de materialidad y el diálogo con los grupos de interés”, en relación con la sostenibilidad del Banco de la Nación.

En el presente plan, se propone el lanzamiento de productos que generarán un impacto sobre la sociedad, no sólo permitiendo su acceso al sistema financiero en aras de su crecimiento económico, sino que también generarán valor para el Estado. Se propone el lanzamiento de la Cuenta DNI (cuyo número será el mismo número de DNI del titular), que facilitará el uso de la cuenta de ahorro para realizar transferencias y pagos a personas naturales en todo el país. Se proponen productos para el sector empresarial, especialmente el de las microempresas, como FaciLeasing, a través de una acción comercial que motive a sus dueños a formalizarlas para acceder a crédito que en el tiempo les permita crecer comprando activo fijo que pueda ser usado como garantía del mismo crédito, por otro lado, CréditoMóvil facilitará el desembolso de créditos pues los trámites se realizarán a través de canales virtuales, de modo que se pueda coordinar a través de la web o el celular, el desembolso de capital que pueda ser usado para la actividad empresarial. En todos los casos, el Estado se beneficia porque al mejorar la situación económica de más personas, se reduce el nivel de gasto destinado a programas sociales. Finalmente, se propone el establecimiento de créditos cooperativos para las zonas rurales, en los cuales los créditos se otorguen a un grupo de personas, quienes responderán en conjunto por el pago de la deuda.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Según lo referido por D’Alessio (2015) se debe tener en consideración que las personas que se seleccionan forman piezas claves y deben tener las competencias necesarias para cada puesto encomendado. El recurso humano es uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización.

Los trabajadores del Banco, como servidores públicos, tienen el deber de actuar con neutralidad, transparencia, discreción y responsabilidad, hacer uso adecuado del cargo y de los bienes que administran. De acuerdo a lo indicado en el portal web del Banco de la Nación (2016), el Banco tiene el compromiso de velar porque sus trabajadores compartan las siguientes competencias organizacionales:

- Vocación de servicio reflejada en la empatía y disposición para atender a los clientes.
- Compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades, normas, objetivos y plazos establecidos.
- Honestidad en sus relaciones interpersonales y el uso correcto de los recursos.
- Capacidad creativa para proponer ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo.
- Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Comunicación que implica compartir información entre y con los equipos de trabajo, y dar retroalimentación asertiva.

El factor humano es uno de las más importantes en una organización, ya que ellos son la base que soporta los cambios que se implementaran en el Banco producto de este nuevo Plan Estratégico. Uno de los objetivos de este plan es presentar el cambio de una cultura organizacional orientado al servicio al cliente y al trabajo con eficiencia y motivación, es por eso que uno de los puntos que se desarrollará con mayor empuje es la implementación de metodologías que permitan lograr este objetivo.

Para lograr esto se implementará la metodología enfocada en compromisos, esto con la ayuda de una empresa externa que tiene experiencia en este tipo de implementación y logrará que el personal realice su labor con mayor eficiencia y vea el resultado en el incremento de los ingresos del Banco. De acuerdo al concepto de globalización con el que se

trabajan en las grandes compañías a nivel mundial, los individuos cada vez más trabajan orientados a desarrollar compromisos manteniendo eficiencia y eficacia en sus actividades diarias, las personas no sientan la necesidad de trabajar de forma operativa, seguir órdenes o lineamientos establecidos mediante jerarquía. Las nuevas generaciones laborales tienen las necesidades de trabajar en ambientes donde la verticalidad de las posiciones no genere barreras que impidan la generación de una comunicación que sume dentro del Banco.

Es esta medida que la gestión orientada en compromisos, busca la interrelación de todo el personal del Banco, desde gerentes hasta los operarios, lo primero que se realiza es la identificación y reforzamiento de la cultura organizacional que rige en la institución, luego se identifican los compromisos genuinos que maneja cada persona dentro de la organización, pueden ser compromisos de logro personal o logros grupales, una vez que se tengan claros estos compromisos, se da a conocer los compromisos que se manejan a nivel organizacional y se alinean estos a los compromisos que maneja cada miembro de la empresa, se alinean las herramientas para que den soporte directo al cumplimiento de los compromisos, una vez que se tenga esta sinergia de compromisos, los gerentes y todas las líneas de jerarquía que se maneja en el Banco, crearan nuevos modelos de comunicación que permitan tener múltiples canales de atención entre todo el personal del Banco, esto con la idea de estar siempre en contacto y seguir el cumplimiento de los compromisos de todo el personal del Banco.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015) el proceso de implementación genera cambios estructurales, algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se plantee adecuadamente ya que puede existir colaboradores que adopten una posición de resistencia frente a él. Uno de los principales cambios que se espera lograr en el Banco es orientar la cultura organizacional hacia el cliente. El Banco, como entidad estatal, tiene algunas limitaciones para fomentar el incentivo a los trabajadores actuales y de esta forma lograr que la motivación sea uno de los

caminos que sigan para poder participar del cambio organizacional que se requiere. Este cambio tiene que estar guiado por las gerencias de cada unidad de negocio y estar alineado hasta el nivel más bajo de la estructura actual. Para ganar el compromiso de los colaboradores en el proceso de cambio, es imprescindible que los gerentes actúen como líderes comunicando el cambio, sus efectos y sus beneficios al personal a su cargo. Asimismo, se recomienda la formación de equipos de trabajos con personas de diferentes áreas, que participen formalmente del proceso para ganar su compromiso y luego actúen como gestores del cambio en sus propias áreas.

Según D'Alessio (2015), quien toma lo referido por O'Toole (1996), los humanos se resisten al cambio por las siguientes razones: (a) percepción de consecuencias negativas; (b) miedo a tener que trabajar más a fallar o a no saber cómo; (c) tener que romper paradigmas, hábitos, y el *status quo* de la relación formal, psicológica, y social en la organización; (d) por la falta de comunicación, no saber el qué, porqué, cómo se hará, y qué se espera del cambio; (e) no considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales e incluir todos los aspectos de la organización; y (f) creer que se les obliga más allá de su capacidad y control. La resistencia al cambio es parte de la naturaleza humana y se genera por la incertidumbre acerca del futuro. La comunicación constante al interior de la organización constituye la principal herramienta para reducir esta resistencia y facilitar el logro de los objetivos por los cuales se inicia el proceso de cambio.

7.8. Conclusiones

Se establecieron seis objetivos a largo plazo (OLP) que están alineados a la visión planteada para la compañía, de estos objetivos a largo plazo se establecieron 30 objetivos a corto plazo (OCP) que representan los hitos que son necesarios completarlos para lograr la situación deseada para el Banco. Los objetivos a corto plazo establecidos para el Banco de la Nación están alineados a las estrategias organizacionales que permitirán lograr una ventaja

competitiva frente a los competidores. Cada uno de estos OCP tiene actividades identificadas que estarán relacionadas y controladas dentro del tablero de control de forma mensual. Las políticas del Banco están orientadas a elevar el nivel de la organización y convertirla en una institución de talla mundial, orientada a la productividad, competitividad y la efectividad buscando siempre un modelo de innovación que le permita atender de forma más eficaz a sus clientes.

El modelo organizacional que se está planteando para el Banco de la Nación esta alienado al de las grandes compañías, enfocadas en buscar en la innovación los factores de diferenciación que permitan generar ventaja competitiva frente a la competencia; otro de los puntos importantes que se plantean en el presente capítulo es el cambio de orientación cultural del Banco, todos los esfuerzos que se realizarán estarán enfocados en lograr la calidad en la atención al cliente y lograr de esta forma un nivel de satisfacción con un indicador por encima del Sector Privado.

La importancia de buscar el trabajo en equipo dentro de una organización que apunta a ser líder en su sector es sumamente importante a la hora de establecer objetivos a largo plazo; el Banco de la Nación como una institución del Estado, buscará romper los paradigmas de trabajo burocrático, empleará una metodología que le permitirá trabajar sin niveles de jerarquía, esto se realiza con el objetivo de formar equipos de trabajo que sean multidisciplinarios y sobre todo que tengan un solo nivel al momento de identificar y lograr cumplir los compromisos establecidos para la organización a todo nivel.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control constituyen la tercera etapa del proceso estratégico, dentro del modelo secuencial. Esta parte del proceso es esencial porque brinda la retroalimentación necesaria para hacer los ajustes y las correcciones que permitan a la compañía alcanzar los objetivos de largo plazo, y la visión (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Banco de la Nación como parte del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE] mensualmente presenta el Reporte de Gestión Empresarial, donde se por la estructura conformada por (a) Mercado Objetivo, (b) Gestión Operativa, (c) Gestión Financiera, (d) Gestión Presupuestal, (e) Gestión del Personal (FONAFE, 2017); como una de las organizaciones financieras con mayor cobertura a nivel nacional y una de las más importante del Estado Peruano, debe mantener su liderazgo y consolidarse en toda América Latina como un ejemplo de entidad financiera estatal y dentro del Perú como una de las cuatro principales entidades financieras, para la cual es necesario el cumplimiento del plan estratégico; en ese sentido se debe designar un responsable por año que sea el encargado de gestionar la medición y comparación de los indicadores del tablero de control (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno mide el grado de éxito de las mejoras organizacionales que se implementaran o se están implementando (D'Alessio, 2015), el Banco de la Nación, hoy en día ha desarrollado capacidades en el factor de recursos humanos, es reconocido y forma parte de certificaciones en gestión humana, a ese esfuerzo en este plan estratégico se le suman tres objetivos a corto plazo que puntualizan hacia las metas definidas para el Banco:

- Crear los indicadores de productividad, así como la fijación anual de metas de

ingresos y gastos por agencia. Indicador que tendrá como principal responsable la Gerencia de Administración de Recursos Humanos y que a diferencia de los indicadores actuales se quiere que el Banco empiece a trabajar en base la rentabilidad del negocio y un mejor control de sus gastos en toda la cobertura nacional así como en incrementar la productividad del colaborador mediante el uso, como canales, de las actuales fortalezas en capacitaciones y gestión del trabajador.

- Implementar un modelo de bonificación para el personal de agencia por logros de metas comerciales, en donde a diferencia del modelo de bonificación actual implementado en función al tiempo de servicio se quiere apalancar nuestras ventas en función a nuestro capital humano el cual será debidamente bonificado por lograr sus metas comerciales.
- Crear y ejecutar un plan de capacitación mensual en atención al cliente a todos los colaboradores del Banco, explotar el modelo de capacitación actual a nivel nacional cuyos indicadores de control se encuentran dentro de la meta, en ese sentido se hace preciso tener como punto de marca la atención del cliente incluso con la participación de agentes de cambio, trabajadores reconocidos por sus compañeros que cumplan las metas de atención hacia el público actual con un reconocimiento como parte de la transformación de la cultura hacia el cliente.

8.1.2. Procesos

Los controles para la perspectiva de procesos consideran el monitoreo integral de la organización, y se enfocan en procesos de manufactura, servicios, gestión administrativa, estructura organizacional, ubicación geográfica, sistemas de distribución y comunicación entre los distintos departamentos se miden aspectos como la adopción de nuevas tecnologías y metodologías, así como el nivel de calidad (D'Alessio, 2015). Para el Banco de la Nación

se han implementado en esta parte modificaciones en los productos y procesos buscando de esta manera nuevas formas de como impulsar al Banco hacia un crecimiento no solo en resultados sino en función a los productos que necesitan los agentes económicos y proponer hacia nuestros colaboradores una estrategia de marca que será impulsada hacia el cliente y reconocida por él mismo. Los objetivos en los procesos son nueve:

- Al 2018, realizar el lanzamiento de dos productos nuevos enfocados en las Mypes: FacilLeasing y CreditoMovil, con la finalidad de fomentar la formalización de la empresa. El principal requisito será la formalización y el beneficio será la rapidez en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso.
- Al 2018, lanzar el programa de retiro voluntario incentivado para todos los trabajadores que tengan más de 20 años de servicio. Ejecutar el mismo anualmente hasta 2027.
- Al 2019, certificar al Banco en eficiencia energética ISO 50000.
- Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una *Fintech* que permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.
- Anualmente realizar 12 charlas informativas acerca de los beneficios del ahorro en cada departamento en el que se tenga presencia.
- Al 2018, diagramar y certificar en ISO 9001 los procesos de atención al cliente.
- Al 2018, creación de programa "Cliente Oculto" donde se acercaran personas contratadas por el Banco dos veces al mes para evaluar el nivel de atención del mismo.
- Al 2019, implementar plataforma virtual de atención de quejas y reclamos de fácil uso, que permita tener una medición nacional de los mismos.
- Al 2019, implementar indicadores de tiempo de espera en colas, definir nivel óptimo y realizar la medición. Cumplimiento de metas establecidas anualmente

hasta el 2027.

8.1.3. Clientes

Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), explicaron que ponerse en la perspectiva del cliente permite a la organización entender qué productos están dispuestos a comprar, qué nivel de calidad buscan, cómo tratarlos para que compren y como están segmentados. En esta perspectiva el Banco de la Nación analiza la perspectiva que tiene su cliente y como califica la propuesta de valor que le genera el Banco. En ese sentido se generan propuestas de (a) atributos del producto/servicio como calidad, disponibilidad y funcionalidad sobre los productos y servicios que brinda el Banco; (b) retención y fidelización de los clientes; (c) captación de nuevos clientes; (d) mayor cobertura y con variedad de canales por zona geográfica; y la (e) participación de mercado (D'Alessio, 2015).

Para el Banco de la Nación se propone 10 objetivos a corto plazo, los cuales resaltan de este modo su alta orientación a participar como principal impulsor de la bancarización en el Perú, con lo que significa impulsar a un mejor resultado económico para el Estado, con lo que se logrará los objetivos financieros para el Banco que contiene este plan estratégico. Incrementar la cobertura nacional de agencias y oficinas especiales en 2% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 26%.

- Incrementar la cobertura nacional de cajeros automáticos en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 15%.
- Incrementar la cobertura nacional de cajeros corresponsales (Agentes Multired) en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 63%.
- Incrementar en 3% anualmente durante los años 2017 y 2027 el volumen de operaciones realizadas por canales virtuales. Al 2016, el porcentaje de operaciones que se realiza por este canal es 19%.

- Implementar cinco nuevas agencias con todos los servicios del Banco en las fronteras con mayor movimiento (Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia), se implementarán dos agencias los primeros tres años del presente plan y luego dos más al octavo año, el último se deberá crear al 2027.
- Al 2018, creación y lanzamiento del producto CreditoEducativo, el cual tendrá como requisito realizar un ahorro durante seis meses consecutivos y luego utilizar esto como un historial crediticio para acceder a un crédito con el Banco.
- Al 2018, relanzar el club sueldo y la tarjeta de crédito del Banco de la Nación con mayores beneficios para los clientes.
- Al 2020, lograr una captación de 5,000 Mypes como nuevos clientes. Lograr un crecimiento de captaciones de 10% anual entre el 2021 y el 2027.
- Al 2018, crear y lanzar una cuenta de ahorros disponible para los peruanos mayores de 18 años (Cuenta DNI), el número de la cuenta será el número del DNI.
- Incrementar el índice de satisfacción del cliente en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.

8.1.4. Financiera

Dentro de esta perspectiva se analiza el proceso estratégico con la visión de los inversionistas (Estado). Estos tienen como fin lograr alta rentabilidad por su inversión, y ser el criterio que prevalece durante el análisis desde la perspectiva financiera. El control para esta perspectiva está dado por la medición del rendimiento sobre el patrimonio o ROE, que de acuerdo con D'Alessio (2015) es un indicador financiero válido. Cabe mencionar que el Banco de la Nación como entidad financiera del Estado tiene un solo inversionista y es el Estado Peruano, el ROE de este Banco en los últimos años ha tenido un crecimiento constante, la medición de este indicador es importante y nos indicará si los objetivos a largo

plazo se concretarán. Se han planteado nueve objetivos a corto plazo con la finalidad de llevar al Banco a un nuevo nivel en cuanto a resultados financieros, los cuales son:

- Lograr un crecimiento de los ingresos netos en 10% durante los primeros dos años, e incrementar esta meta en el año tres a 18%, para luego poder ajustar la meta en 15% los siguientes siete años.
- Incrementar los ingresos financieros por intereses (cartera de créditos) en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.
- Al 2027, incrementar la utilidad neta en 3% los primeros dos años y en 6% los siguientes ocho años.
- Lograr una reducción en el porcentaje que representan los gastos administrativos del 1% anual entre el 2017 y el 2027. Al 2016, el porcentaje es de 40.4%.
- Incrementar los ingresos por servicios de caja (prestaciones al Estado Peruano) en 2% anualmente entre los años 2017 y 2027.
- Lograr un crecimiento en el volumen de colocaciones de 5% anual durante el 2017 y el 2027.
- Lograr un crecimiento de 15% anual en las colocaciones de tarjeta de crédito durante el 2017 y el 2027.
- Lograr un crecimiento de 10% anual en las colocaciones de crédito hipotecario durante el 2017 y el 2027.
- Incrementar el volumen de depósitos en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 54 se muestra el Tablero de Control Balanceado

Tabla 54

Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivo de Corto Plazo	Perspectiva	Indicador	Detalle del Indicador	Líder	Unidad de Medida	Periodo de la Medición
OCP.1	Lograr un crecimiento de los ingresos netos en 10% durante los primeros dos años, incrementando esta meta en el año tres a 18%, para luego poder ajustar la meta en 15% los siguientes siete años.	Financiera	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles	% de Incremento de los Ingresos Anuales	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.2	Incrementar los ingresos financieros por intereses (cartera de créditos) en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Financiera	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles por canal	% de Incremento de los Ingresos Mensual	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Mensual
OCP.4	Al 2027, incrementar la utilidad neta en 3% los primeros dos años y en 6% los siguientes ocho años.	Financiera	Resultados Financieros	% de Incremento anual de incremento de utilidades netas	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.5	Lograr una reducción en el porcentaje que representan los gastos administrativos del 1% anual entre el 2017 y el 2027. Al 2016, el porcentaje es de 40.4%.	Financiera	Variación mensual en el Presupuesto Mensual (Cuenta de Gastos Administrativos)	%Variación Anual(Real-Ppto)	RRHH	Porcentaje	Mensual
OCP.9	Incrementar los ingresos por servicios de caja (prestaciones al Estado Peruano) en 2% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Financiera	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles por canal	% de Incremento de los Ingresos Anuales	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.16	Lograr un crecimiento en el volumen de colocaciones de 5% anual durante el 2017 y el 2027.	Financiera	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles por canal	% de Incremento de los Ingresos Anuales	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.19	Lograr un crecimiento de 15% anual en las colocaciones de tarjeta de crédito durante el 2017 y el 2027.	Financiera	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles por canal	% de Incremento de los Ingresos Anuales	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.21	Lograr un crecimiento de 10% anual en las colocaciones de crédito hipotecario durante el 2017 y el 2027.	Financiera	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles por canal	% de Incremento de los Ingresos Anuales	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.22	Incrementar el volumen de depósitos en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Financiera	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles por canal	% de Incremento de los Ingresos Anuales	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.10	Incrementar la cobertura nacional de agencias y oficinas especiales en 2% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 26%.	Clientes	Índice de Densidad por agencias y oficinas (Ratio de utilización de ventanilla)	Ratio de densidad por agencias	Operaciones	Unidades	Anual
OCP.11	Incrementar la cobertura nacional de cajeros automáticos en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 15%.	Clientes	Índice de Densidad en la utilización de canales (Ratio de utilización de puntos ATM)	Ratio de densidad por agencias	Operaciones	Unidades	Anual
OCP.12	Incrementar la cobertura nacional de cajeros corresponsales (Agentes Multired) en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 63%.	Clientes	Índice de Densidad en la utilización de canales (Ratio de utilización de Agentes Multired)	Ratio de utilización de Agentes Multired	Operaciones	Unidades	Anual
OCP.13	Incrementar en 3% anualmente durante los años 2017 y 2027 el volumen de operaciones realizadas por canales virtuales. Al 2016, el porcentaje de operaciones que se realiza por este canal es 19%.	Clientes	Índice de Densidad en la utilización de canales (Ratio de utilización de canales virtuales)	(Ratio de utilización de canales virtuales)	Operaciones	Unidades	Anual
OCP.14	Implementar cinco nuevas agencias con todos los servicios del Banco en las fronteras con mayor movimiento (Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia), se implementarán dos agencias los primeros tres años del presente plan y luego dos más al octavo año, el último se deberá crear al 2027.	Clientes	Número de Agencias en puntos de UOB	Número de Agencias	Operaciones	Unidades	Anual
OCP.17	Al 2018, creación y lanzamiento del producto CreditoEducativo, el cual tendrá como requisito realizar un ahorro durante seis meses consecutivos y luego utilizar esto como un historial crediticio para acceder a un crédito con el Banco.	Clientes	Resultados por Cartera de Productos (N° de Productos y Canales utilizados)	% de Incremento de los Ingresos Anuales por producto	Operaciones	Porcentaje	Anual
OCP.18	Al 2018, relanzar el club sueldo y la tarjeta de crédito del Banco de la Nación con mayores beneficios para los clientes.	Clientes	Resultados por Cartera de Productos (N° de Productos y Canales utilizados)	% de Incremento de los Ingresos Mensuales por canal	Operaciones	Porcentaje	Anual
OCP.20	Al 2020, lograr una captación de 5,000 Mypes como nuevos clientes. Lograr un crecimiento de captaciones de 10% anual entre el 2021 y el 2027.	Clientes	Resultados por Cartera de Productos (N° de Productos y Canales utilizados)	% de Incremento de los Ingresos Mensuales por canal	Operaciones	Porcentaje	Anual
OCP.23	Al 2018, crear y lanzar una cuenta de ahorros disponible para los peruanos mayores de 18 años (Cuenta DNI), el número de la cuenta será el número del DNI.	Clientes	Evaluación de Proyectos (DNI, crecimiento mensual del número de afiliados)	%Cumplimiento de Proyectos	Marketing	Unidades	Anual
OCP.26	Incrementar el índice de satisfacción del cliente en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.	Clientes	Ratios de Satisfacción: Índice de Satisfacción Externa (ISE), Índice de Satisfacción en Agencias (ISA), Intención de Recomendación (NPS)	% Cumplimiento de Ratios de Satisfacción	Operaciones	Porcentaje	Mensual
OCP.3	Al 2018, realizar el lanzamiento de dos productos nuevos enfocados en las Mypes: FaciLeasing y CreditoMovil, con la finalidad de fomentar la formalización de la empresa. El principal requisito será la formalización y el beneficio será la rapidez en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso.	Procesos	Resultados por Cartera de Productos (N° de Productos y Canales utilizados)	% de Incremento por canal y productos	Marketing	Porcentaje	Mensual
OCP.6	Al 2018, lanzar el programa de retiro voluntario incentivado para todos los trabajadores que tengan más de 20 años de servicio. Ejecutar el mismo anualmente hasta 2027.	Procesos	Variación mensual en el Presupuesto Mensual (Cuenta de Gastos Administrativos)	%Variación Anual(Real-Ppto)	RRHH	Porcentaje	Mensual
OCP.8	Al 2019, certificar al Banco en eficiencia energética ISO 50000.	Procesos	Índice de Proyectos de Mejora Continua y Certificación. Avance Real/Avance Planificado	Número de Proyectos	Operaciones	Unidades	Anual
OCP.15	Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una Fintech que permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.	Procesos	Índice de Proyectos de Transformación de Procesos. Avance Real/Avance Planificado	%Cumplimiento de Proyectos	Operaciones	Porcentaje	Mensual
OCP.25	Anualmente realizar 12 charlas informativas acerca de los beneficios del ahorro en cada departamento en el que se tenga presencia.	Procesos	Índice de Proyectos de Inclusión Financiera. Avance Real/Avance Planificado	%Cumplimiento de Proyectos	Operaciones	Porcentaje	Mensual
OCP.27	Al 2018, diagramar y certificar en ISO 9001 los procesos de atención al cliente.	Procesos	Índice de Proyectos de Mejora Continua y Certificación. Avance Real/Avance Planificado	%Cumplimiento de Proyectos	Operaciones	Porcentaje	Mensual
OCP.29	Al 2018, creación de programa "Cliente Oculto" donde se acercarán personas contratadas por el Banco dos veces al mes para evaluar el nivel de atención del mismo.	Procesos	Índice de Proyectos de Mejora Continua y Certificación. Avance Real/Avance Planificado	%Cumplimiento de Proyectos	Operaciones	Porcentaje	Mensual
OCP.30	Al 2019, implementar plataforma virtual de atención de quejas y reclamos de fácil uso, que permita tener una medición nacional de los mismos.	Procesos	Índice de Proyectos de Transformación de Procesos. Avance Real/Avance Planificado	%Cumplimiento de Proyectos	Operaciones	Porcentaje	Mensual
OCP.31	Al 2019, implementar indicadores de tiempo de espera en colas, definir nivel óptimo y realizar la medición. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta el 2027.	Procesos	Índice de Proyectos de Transformación de Procesos. Avance Real/Avance Planificado	%Cumplimiento de Proyectos	Operaciones	Porcentaje	Mensual
OCP.7	Al 2019, creación de indicadores de productividad, así como fijación anual de metas de ingresos y gastos por agencia. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta 2027.	Aprendizaje	Variación mensual en el Presupuesto (Seguimiento por Agencia, Zona, Departamento)	%Variación Anual(Real-Ppto)	RRHH	Porcentaje	Anual
OCP.24	Al 2018, implementar un modelo de bonificación para el personal de agencia por logro de metas comerciales.	Aprendizaje	Var Ingresos, N de Ingresos (Ventas) en soles	% de Incremento de los Ingresos Anuales	Finanzas y Contabilidad	Porcentaje	Anual
OCP.28	Al 2018, crear y ejecutar un plan de capacitación mensual en atención al cliente, a todos los colaboradores del Banco.	Aprendizaje	Índice de Proyectos de Transformación de Procesos. Avance Real/Avance Planificado	%Cumplimiento de Proyectos	Operaciones	Porcentaje	Mensual

8.3. Conclusiones

El Banco de la Nación, como parte de su estrategia en los últimos 10 años, en cuanto a las cuatro perspectivas analizadas, resultados rentables e indicadores financieros que resultan positivos reflejándose una adecuada gestión como se puede demostrar en los resultados presentados y auditados por FONAFE como los revisados en el II Trimestre 2017, en donde los principales resultados para las 634 agencias y sus 233 millones de operaciones se han encontrado en el 92.3% de cumplimiento (FONAFE, 2017c)

Sin embargo, es preciso señalar que en el planeamiento estratégico propuesto se han diseñado 31 objetivos a corto plazo, los cuales buscan lograr una transformación en cuanto a los procesos y principalmente el de la atención del cliente, con un trabajador bien reconocido y altamente capacitado que busque lograr el cumplimiento de los objetivos para lograr un mejor y mayor cumplimiento hacia la visión del 2027.

1. Lograr un crecimiento de los ingresos netos en 10% durante los primeros dos años, e incrementar esta meta en el año tres a 18%, para luego poder ajustar la meta en 15% los siguientes siete años.
2. Incrementar los ingresos financieros por intereses (cartera de créditos) en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.
3. Al 2027, incrementar la utilidad neta en 3% los primeros dos años y en 6% los siguientes ocho años.
4. Lograr una reducción en el porcentaje que representan los gastos administrativos del 1% anual entre el 2017 y el 2027. Al 2016, el porcentaje es de 40.4%.
5. Incrementar los ingresos por servicios de caja (prestaciones al Estado Peruano) en 2% anualmente entre los años 2017 y 2027.
6. Lograr un crecimiento en el volumen de colocaciones de 5% anual durante el 2017 y el 2027.

7. Lograr un crecimiento de 15% anual en las colocaciones de tarjeta de crédito durante el 2017 y el 2027.
8. Lograr un crecimiento de 10% anual en las colocaciones de crédito hipotecario durante el 2017 y el 2027.
9. Incrementar el volumen de depósitos en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.
10. Incrementar la cobertura nacional de agencias y oficinas especiales en 2% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 26%.
11. Incrementar la cobertura nacional de cajeros automáticos en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 15%.
12. Incrementar la cobertura nacional de cajeros corresponsales (Agentes Multired) en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 63%.
13. Incrementar en 3% anualmente durante los años 2017 y 2027 el volumen de operaciones realizadas por canales virtuales. Al 2016, el porcentaje de operaciones que se realiza por este canal es 19%.
14. Implementar cinco nuevas agencias con todos los servicios del Banco en las fronteras con mayor movimiento (Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia), se implementarán dos agencias los primeros tres años del presente plan y luego dos más al octavo año, el último se deberá crear al 2027.
15. Al 2018, creación y lanzamiento del producto CreditoEducativo, el cual tendrá como requisito realizar un ahorro durante seis meses consecutivos y luego utilizar esto como un historial crediticio para acceder a un crédito con el Banco.

16. Al 2018, relanzar el club sueldo y la tarjeta de crédito del Banco de la Nación con mayores beneficios para los clientes.
17. Al 2020, lograr una captación de 5,000 Mypes como nuevos clientes. Lograr un crecimiento de captaciones de 10% anual entre el 2021 y el 2027.
18. Al 2018, crear y lanzar una cuenta de ahorros disponible para los peruanos mayores de 18 años (Cuenta DNI), el número de la cuenta será el número del DNI.
19. Incrementar el índice de satisfacción del cliente en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.
20. Al 2018, realizar el lanzamiento de dos productos nuevos enfocados en las Mypes: FacilLeasing y CréditoMóvil, con la finalidad de fomentar la formalización de la empresa. El principal requisito será la formalización y el beneficio será la rapidez en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso.
21. Al 2018, lanzar el programa de retiro voluntario incentivado para todos los trabajadores que tengan más de 20 años de servicio. Ejecutar el mismo anualmente hasta 2027.
22. Al 2019, certificar al Banco en eficiencia energética ISO 50000.
23. Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una *Fintech* que permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.
24. Anualmente realizar 12 charlas informativas acerca de los beneficios del ahorro en cada departamento en el que se tenga presencia.
25. Al 2018, diagramar y certificar en ISO 9001 los procesos de atención al cliente.
26. Al 2018, creación de programa "Cliente Oculto" donde se acercarán personas contratadas por el Banco dos veces al mes para evaluar el nivel de atención del mismo.
27. Al 2019, implementar plataforma virtual de atención de quejas y reclamos de fácil

- uso, que permita tener una medición nacional de los mismos.
28. Al 2019, implementar indicadores de tiempo de espera en colas, definir nivel óptimo y realizar la medición. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta el 2027.
29. Al 2019, creación de indicadores de productividad, así como fijación anual de metas de ingresos y gastos por agencia. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta 2027.
30. Al 2018, implementar un modelo de bonificación para el personal de agencia por logro de metas comerciales.
31. Al 2018, crear y ejecutar un plan de capacitación mensual en atención al cliente, a todos los colaboradores del Banco.

Capítulo IX: Competitividad de Banco de la Nación

9.1. Análisis Competitivo de Banco de la Nación

Se puede evaluar la competitividad del Banco de la Nación sobre la base de cuatro factores: resultados financieros, participación de mercado, infraestructura y liderazgo corporativo. A nivel de resultados financieros, el Banco de la Nación posee los ratios de ROE y ROA más sólidos en comparación a los obtenidos por la Banca Múltiple. Asimismo, ha realizado una venta de bonos en la que se obtuvo resultados superiores a los esperados, dejando la puerta abierta a futuras ventas para obtener recursos que puedan financiar las estrategias contenidas en el presente plan.

A nivel de participación de mercado, el Banco de la Nación es dueño del 16.32% del mercado de depósitos a la vista, el 10.37% del mercado de depósitos de ahorro, y el 2.37% del de depósitos a plazo. Los altos niveles de participación se deben a que los empleados de empresas estatales, así como los pensionistas afiliados a la ONP perciben sus remuneraciones y pensiones a través del Banco, que aprovecha esta situación para colocar productos adicionales como préstamos y seguros. El bajo porcentaje en el tema de depósitos a plazo puede ser trabajado con el ofrecimiento a los clientes del Banco tasas superiores a los de las cuentas de ahorro.

A nivel de infraestructura, el Banco de la Nación se caracteriza por ser la institución financiera con mayor presencia a nivel nacional, y es en algunos distritos casos la única opción bancaria presente. Al 2016, contaba con 7206 puntos de contacto en el país, entre agencias, cajeros automáticos, y cajeros corresponsales (Multired y Rapidito), lo que representó un incremento de 5.3% respecto al año anterior. Asimismo, el Banco ofreció la posibilidad de realizar algunas operaciones vía internet y banca celular, lo que permitió reducir la carga operativa de los canales físicos. Así, en el 2016 la participación en el volumen de operaciones en ventanilla y cajero automático pasó de 39% y 28% a 35% y 24%

respecto al 2015, mientras que el uso de agentes pasó de 13% a 17% y en banca celular de 6% a 10%. (B) El desarrollo de los canales contribuye directamente a los objetivos de inclusión y bancarización del país.

A nivel de liderazgo corporativo, según el Banco de la Nación (2016) el Estado es responsable de dictar los principios de buen gobierno corporativo que deben ser cumplidos por las empresas estatales, los cuales son medidos anualmente con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento y planes de acción para corregir las desviaciones. Según el Banco de la Nación (2016), el nivel de cumplimiento puede ser medido a dos niveles: como empresa y por secciones. Como empresa, el que Banco ha obtenido una calificación de 52.06%; mientras que por secciones los resultados han sido los indicados en la Tabla 55.

Tabla 55

Indicadores de Medición del Banco de la Nación

Sección	Nombre	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Nivel de Cumplimiento	% de cumplimiento
Sección I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6	6	Sección en cumplimiento	100
Sección II	Marco Jurídico de la EPE	14	9.13	Cumplimiento parcial alto	65.18
Sección III	Derecho a la Propiedad	10	4	Cumplimiento parcial	40.00
Sección IV	El Directorio y la Gerencia	128	45.95	Cumplimiento parcial menor	35.89
Sección V	Política de Riesgos y Código de Ética	10	8.5	Cumplimiento parcial alto	85.00
Sección VI	Transparencia y divulgación de información	30	29.5	Sección en cumplimiento	98.33

Nota. Adaptado de “Informe Ejecutivo de evaluación del proceso de implementación del código de Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación”, por Banco de la Nación, 2016. (<http://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/informe-jecutivo-BGCdelBN-2016-28022017.pdf>)

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco de la Nación.

El Banco presenta como ventaja competitiva el nivel de cobertura nacional, ya que ninguna otra institución financiera tiene en el Perú y puede desarrollar en el mediano plazo, lo cual le permite tener una característica diferencial para realizar los servicios de pagaduría y corresponsalía; y lo convierte en uno de los principales actores para fortalecer la inclusión social y bancarización, y tener un impacto positivo en la descentralización del desarrollo de

los actores económicos. Adicionalmente del análisis realizado en el capítulo cuatro evaluación interna, se puede concluir que el Banco tiene una buena gestión operativa y financiera soportada en sus principales fortalezas: (a) Los altos niveles de ROE y ROA, lo cual refleja el alto nivel de eficiencia para el uso de los recursos propios y el activo con el que se cuenta; (b) altos niveles de margen neto, lo cual es un claro indicador que distribuye correctamente sus costos y gastos fijos; y (c) bajo nivel de morosidad de la cartera, lo que reduce la necesidad de establecer contingencias que afecten los resultados del periodo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Banco de la Nación.

Clúster con empresas del Estado. El Banco de la Nación trabaja con otras entidades del Estado, a las cuales brinda servicios financieros, como transferencias al exterior, desembolso de financiamiento, apertura de cuentas corrientes, entre otros.

Clúster con proveedores. El Banco de la Nación tiene proveedores con los que debe trabajar continuamente para mejorar su competitividad.

- Empresas de resguardo de valores, como Prosegur y Hermes, que manejan parte de la bóveda central del Banco y que se encargan de proveer a los puntos de atención al cliente de la moneda necesaria para la realización de transacciones.
- Empresas de seguridad, que brindan el servicio de seguridad física en las agencias, para mitigar el riesgo de asalto.
- Empresas de tecnología, que brindan servicios de TI para que el Banco pueda asegurar el correcto funcionamiento de sus sistemas, asimismo garantizar la operación de los servicios online.
- *Start ups*, que se conviertan en aliados estratégicos a la hora de lanzar productos innovadores que faciliten la comunicación y el servicio entre el Banco y sus clientes.

- Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, con estos ministerios el Banco impulsara el desarrollo de proyectos que se encarguen de llevar energía, comunicación, transporte y bancarización este último través del Banco de la Nación.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

- A través de los servicios que el Banco presta a las empresas estatales el Banco obtiene una parte de sus ingresos, por lo que el establecimiento de relaciones estratégicas y de comunicación en línea, permitirán generar mayores eficiencias.
- Con las empresas de resguardo de valores, también debe asegurarse una comunicación en línea que permita identificar las necesidades de moneda a tiempo para asegurar que los puntos de atención estén abastecidos a todo momento, y las agencias y cajeros corresponsales puedan cumplir con los volúmenes de efectivo máximo que pueden mantener.
- Con las empresas de seguridad, se puede establecer alianzas con ASBANC, que agrupa a las empresas de Banca Múltiple para establecer mecanismos que permitan hacer frente a la delincuencia, y recurrir a la formación de escuadrones policiales que brindan monitoreo constante y atención de emergencias de forma oportuna.
- Con las empresas de tecnología, se debe establecer relaciones estratégicas para que los sistemas del Banco cumplan sean coherentes con las necesidades actuales del mercado, se establezcan mecanismos de seguridad informática adecuados, así como el trabajo conjunto para el desarrollo de nuevos productos.
- Con las *Start ups*, al generar alianza estratégica el Banco será la entidad con prioridad para el lanzamiento de aplicaciones móviles a través del canal virtual.
- Con los ministerios, el Banco pretende ampliar su cobertura a nivel nacional, al

tener el pueblo el desarrollo de las comunicaciones y transporte el Banco ingresará con su nuevo modelo de bancarización.

9.5. Conclusiones

El Banco de la Nación tiene ventajas competitivas importantes que le ayudan a mantener su posición actual, sin embargo, es necesario desarrollar ventajas adicionales para alcanzar los objetivos del presente plan. Para consolidar su posición con los clientes actuales, es necesario ofrecer productos y no sólo orientados a garantizar la satisfacción de necesidades financieras, sino que además se caractericen por el alto nivel de calidad y rapidez en la atención.

Se debe buscar una mayor productividad en los servicios que se prestan a las entidades estatales con la finalidad de mejorar los ingresos, otro de los puntos que se debe considerar es el nuevo de negocio que se plantea para el Banco, el ingreso a captar clientes del sector privado y aquellos que actualmente no tienen acceso al sistema financiero obliga que el Banco logre generar diferenciación y siempre se encuentre innovando para lograr estar en competencia. Finalmente, el desarrollo de clústeres estratégicos con los proveedores que tienen un mayor impacto sobre las funciones del Banco debe ser tomado en cuenta para desarrollar y fortalecer ventajas competitivas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 56 se presenta el Plan Estratégico Integral

10.2. Conclusiones Finales

A continuación, se describen las conclusiones derivadas del análisis realizado en los capítulos del presente documento, que desarrolla el plan estratégico del Banco de la Nación 2017-2027:

1. El análisis estratégico ha permitido identificar 10 estrategias que deben ser implementadas para lograr los objetivos de largo plazo que permitirán alcanzar la visión establecida, las cuales son:
 - Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales).
 - Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes, en que se brinde asesoría y capacitación.
 - Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, y potenciar el uso de canales virtuales y tecnologías *Fintech* (FaciLeasing, PrestaMóvil).
 - Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).
 - Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.
 - Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito).
 - Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de

atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.

- Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar *Business Intelligence* para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas.
 - Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, mediante la aplicación de tecnologías *Fintech*.
 - Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales.
 - Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos.
2. El logro de la visión al 2027 depende del logro de seis objetivos de largo plazo identificados:
- OLP1: Al 2027, los ingresos financieros serán de S/ 6,000 millones.
 - OLP2: Al 2027, las utilidades netas serán de S/ 1,500 millones.
 - OLP3: Al 2027, el nivel de cobertura nacional será de 95.00%.
 - OLP4: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en colocaciones será de 13.00%.
 - OLP5: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en depósitos será de 20.00%.
 - OLP 6: Al 2027, el índice de satisfacción del cliente será del 82%.
3. Las políticas determinadas facilitan la acción de los miembros del Banco de la Nación para alcanzar los objetivos descritos en el presente plan.
4. La participación del Banco de la Nación en el sector atendido por la banca múltiple y el resto de entidades del sistema financiero se justifica por:

- La apertura del Banco de la Nación a los segmentos de clientes que actualmente no atiende representa una oportunidad de incrementar el acceso a productos y servicios financieros, así como su uso y la calidad en beneficio del crecimiento económico del país.
 - Una gran parte de la población que vive en zonas urbanas aún no tiene acceso al sistema financiero.
 - Una gran parte de la población desconfía del sistema financiero debido a la complejidad de los productos y sus contratos, y a la percepción de poca transparencia en el establecimiento de tasas y comisiones.
 - Los altos niveles de migración desde zonas rurales hacia las urbanas reducen la densidad poblacional de las últimas, lo cual eleva los costos fijos del Banco en esta zona; por otro lado, la población migratoria accede a empleo informal, lo cual limita su participación del sistema en zonas urbanas.
 - La presencia de un nuevo competidor en el sistema financiero orientado fomenta el desarrollo de la competitividad del sector, lo cual obliga a las empresas a desarrollar nuevas y mejores formas de atender a sus clientes con lo gana todo el país.
5. La tecnología es uno de los principales aliados con los que cuenta el sistema financiero en general para mejorar sus márgenes. Su uso permite, por un lado, reducir los costos de intermediación y bancarización; y por otro, facilita el acceso, mediante la creación de nuevos y la potenciación de los actuales canales virtuales.
6. La falta de una adecuada infraestructura a lo largo del país limita los esfuerzos de apertura de nuevos puntos de atención en zonas rurales, por ello es necesario que en la estrategia de inclusión financiera del Estado se trabaje en conjunto con

el MEF, el MINEM y el MTC para el desarrollo de infraestructura física, eléctrica y de comunicaciones.

7. Entrar al sector privado no debe ser entendido como un modelo de competencia directa, sino como un modelo de complementariedad que beneficie a más.
8. El Banco es capaz de obtener el fondeo necesario para garantizar sus operaciones a través de sus captaciones de depósitos a la vista y de ahorro, tanto de personas naturales, jurídicas y entidades estatales.
9. El modo más efectivo de desarrollar la inclusión financiera está en el uso de tecnologías que permitan llegar a más lugares del país; sin embargo, es necesario complementarlo con un plan de educación financiera que permita a los agentes económicos entender los beneficios de usar productos financieros.
10. El desarrollo del Sistema financiero peruano es uno de los factores que determina la competitividad del país, junto con las condiciones macroeconómicas favorables y un régimen político democrático, incrementan el atractivo del país como destino de la inversión extranjera y la ejecución de proyectos de gran magnitud que contribuyan al desarrollo sostenible.
11. El Banco de la Nación tiene un gran potencial como gestor del desarrollo de inclusión financiera en el País, las alianzas con otras entidades del gobierno para no sólo otorgar productos y servicios financieros a la población, sino para educarla en los beneficios de su uso adecuado, han permitido que en los últimos años más agentes económicos accedan al sistema financiero; sin embargo, el 23% de los distritos peruanos aún no cuentan con oferta bancaria alguna, y los problemas de infraestructura física, energética y de comunicaciones dificultan lograr una cobertura del 100%.
12. Del análisis de la estructura interna del Banco de la Nación se puede concluir

que es la entidad financiera con mayor presencia a nivel nacional, con buena fortaleza financiera y con un buen nivel de recordación de marca, aunque no participe del sector privado del mercado. Sin embargo, la implementación de planes estratégicos de largo plazo se dificulta con los cambios de gobierno periódicos, pues con el nuevo gobierno se instala un nuevo directorio y se pierde el enfoque respecto a los objetivos de crecimiento de la institución para llegar a más peruanos.

13. El Banco de la Nación actualmente no cuenta con competidores directos, la banca múltiple y el sub sector microfinanciero atienden segmentos de clientes que el Banco no tiene dentro de su universo de clientes o posibles clientes. Con la implementación del presente plan estratégico, el Banco será un competidor directo de la Banca Múltiple y el resto de entidades privadas del sistema financiero, pero con una orientación a promover la inclusión financiera y la competitividad del sector.
14. El nivel de recordación de la marca del Banco de la Nación es alto, lo que constituye un factor clave de éxito para lograr que el Banco se posicione como uno de los Bancos más importantes del Perú y América Latina, y que ingrese en nuevos sectores del mercado.
15. El Gobierno del Perú tiene como uno de sus principales objetivos bancarizar a todos los peruanos que no tengan acceso a alternativas financieras para su desarrollo. El Banco de la Nación, con la aplicación de los cambios descritos en el presente plan estratégico, se convierte en uno de los principales actores para lograr este objetivo.
16. La generación de alianzas estratégicas con empresas *Fintech* o *Start Up* constituye una oportunidad para modificar la estructura tradicional del sector

financiero a nivel mundial, con lo cual se desarrollan ventajas competitivas que mejoren el valor que el Banco genera.

10.3. Recomendaciones

1. Se recomienda la implementación del presente plan estratégico, la cual realizaría los controles respectivos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, de acuerdo a lo establecido en el tablero de control balanceado propuesto.
2. Se recomienda la modificación del artículo 60 de la Constitución Peruana acerca del rol subsidiario del Estado en la actividad empresarial, para promover la competitividad en sectores en los que actualmente no participa.
3. Se recomienda la modificación del estatuto del Banco de la Nación para proveerle de la libertad necesaria en el uso de utilidades y para competir con el resto de empresas del sistema financiero, con el objetivo de desarrollar la competitividad del sector en beneficio de la población y las empresas.
4. Se recomienda que se garantice la independencia del Directorio y la Gerencia General del Banco, de presiones políticas y cambios de gobierno, para asegurar la continuidad en la implementación del presente plan, y su crecimiento institucional.
5. Se recomienda comunicar el presente plan estratégico a todo el personal de la institución, poniendo énfasis en la misión, visión, valores, código de ética y políticas, para facilitar la actuación y toma de decisiones.
6. Se recomienda resaltar en la comunicación, dentro del Banco y con sus grupos de interés, la posición del Banco, no como un nuevo competidor en el mercado, sino como una institución complementaria que promueve su competitividad.
7. Se recomienda apoyar el fondeo de la institución en su estructura actual,

proveniente principalmente de depósitos a la vista y ahorro, para evitar que el Estado deba destinar fondos adicionales.

8. Se recomienda implementar y ejecutar un plan de educación financiera a nivel nacional, dirigido a los agentes económicos que inician su relación con el sistema financiero, con la finalidad de promover el correcto uso de los productos adquiridos.
9. Se recomienda la implementación del presente plan como medida para incrementar la competitividad del sistema financiero y del país.
10. Se recomienda la realización de alianzas estratégicas con empresas *Fintech* o *Start Up* para el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan reducir costos y mejorar la forma en que se atiende a los clientes del Banco.
11. Se recomienda la implementación de un comité que realice el seguimiento y medición de los indicadores de avance cada dos meses, con la finalidad de aplicar medidas correctivas que no alejen a la institución de la visión propuesta.
12. Se recomienda seguir realizando esfuerzos que promuevan la inclusión financiera en zonas urbanas, pues aún en zonas en las que la banca privada tiene presencia, es alto el porcentaje de peruanos que no tienen acceso o desconfían del sistema financiero.
13. Se recomienda que ante cambios de gobierno se promueva la firma de un acuerdo entre los aspirantes a la Presidencia de la República para que se respeten los lineamientos estratégicos contenidos en el presente plan, y en futuros planes estratégicos cuyo horizonte de tiempo contemple cambios de gobierno.
14. Se recomienda realizar un seguimiento de las acciones de los competidores y de

cambios en el entorno que exijan modificaciones en las estrategias contenidas en el presente plan para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

10.4. Futuro de Banco de la Nación

El futuro del Banco de la Nación tiene como objetivo central el cumplimiento de su visión: En el año 2027, el Banco de la Nación estará dentro de los cinco mejores Bancos estatales de Latinoamérica y entre los cuatro Bancos líderes a nivel nacional en función a la participación de mercado, destacando en innovación y satisfacción al cliente. Es por esta razón que se hace necesario el cumplimiento estricto del siguiente plan.

El objetivo principal del Banco es implementar una política de inclusión financiera que le permita poder atender segmentos donde la banca privada no tiene presencia, y en la misma línea ser una opción más dentro de este sector para los clientes que no se sienten satisfechos con las actuales entidades financieras. Crecer como negocio en las líneas de participación del mercado local, todo esto apoyado desde el punto de vista de las estrategias y sinergia con el Estado y el ciudadano. El Banco tiene definido un horizonte de crecimiento, es por eso que se plantea lograr un crecimiento de los ingresos financieros en 10% durante los primeros dos años e incrementar esta meta en el tercer año a 18%, para luego poder ajustar la meta en 15% los siguientes siete años y de esta forma poder cumplir uno de los objetivos a largo plazo, y con esto lograr ser un Banco referente en el Perú y la región Latinoamericana.

Como se menciona dentro de las estrategias y objetivos a corto plazo, el Banco tiene el objetivo de bancarizar a las Pymes y ofrecerle servicios financieros dirigidos a satisfacer las necesidades que el mercado les genera. En esta misma línea se plantea la creación de un portal completo que sirva como una guía para los empresarios y emprendedores y de esta forma lograr que el Banco tenga una comunicación directa y efectiva con un número mayor de potenciales clientes. La asesoría para la formalización de estas empresas y su posterior inclusión al sector financiero no sólo representa un beneficio para el Banco, es más un

benéfico para el país, ya que de esta forma la recaudación por impuestos tendría un incremento considerable. Incrementar el número de clientes de depósitos en 5% anual durante los diez años que consideran para este plan estratégico es una estrategia retadora para el personal del Banco y desafiante para el sector, pero el Banco está convencido de lograrlo y formula las estrategias claras y detalladas para lograrlo.

El compromiso con los más necesitados es la prioridad más alta del Banco de la Nación como entidad financiera del Gobierno Peruano, es por esta razón que se incrementará el número de ATM's (cajeros automáticos) en 5% anualmente. De acuerdo a la memoria anual 2016 del Banco de la Nación, este canal atiende el 24% de las operaciones del Banco y es sumamente importante incrementar este porcentaje de participación y lograr que la población llegue a tener más facilidades. También es importante mencionar que uno de los canales que tiene mayor aceptación por los clientes del Banco son los cajeros corresponsales, que ofrecen los servicios del Banco de una forma sencilla. En el presente plan existe un objetivo a corto plazo, que será el crecimiento de este canal en 3% anualmente durante el periodo del presente plan estratégico. Uno de los objetivos a largo plazo que se planteó el Banco es incrementar el índice de satisfacción al cliente de 56% a 82% para el año 2027, para lograr esto se están planteando objetivos a corto plazo que permitirán que el Banco logre un nuevo enfoque de atención donde el cliente siempre sea lo más importante para todos los colaboradores del Banco.

Finalmente podemos indicar que el Banco de la Nación como entidad financiera del Estado tiene mucho por mejorar, pero cuenta con la mayor voluntad de ser un mejor Banco para todos los peruanos en general y lograr con esto convertirse en un referente de talla mundial. Es por esta razón que se puso mucho ímpetu en la elaboración de un plan estratégico con un horizonte de tiempo de 10 años que permitirá llegar a la situación deseada planteada en la nueva visión propuesta.

Tabla 56

Plan Estratégico Integral

Visión										
En el año 2027, el Banco de la Nación estará dentro de los cinco mejores Bancos estatales de Latinoamérica y entre los cuatro Bancos líderes a nivel nacional en función a la participación de mercado, destacando en simplicidad, innovación y calidad de servicio.										
MISION	N°	INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6		
Brindar soluciones financieras al Estado Peruano y ofrecer a las familias y empresas peruanas oportunidades para prosperar, a través de soluciones de ahorro y financiamiento que promueven la inclusión financiera y el crecimiento económico descentralizado. Contamos con una gestión eficiente y autosostenible, soportada por los mejores colaboradores y tecnología del sector.	1	Aumentar el valor económico generado para el Estado.	Al 2027, los ingresos financieros serán de S/ 6,000 millones.	Al 2027, las utilidades netas serán de S/ 1,500 millones.	Al 2027, el nivel de cobertura nacional será de 95.00%.	Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en colocaciones será de 13.00%.	Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en depósitos será de 20.00%.	Al 2027, el índice de satisfacción del cliente será del 82%.	1	Influencia de terceras partes
	2	Mejorar la calidad y cobertura de los productos y servicios financieros.							2	Lazos pasados y presentes
	3	Optimización de principales procesos internos y externos del Banco.							3	Contrabalance de los intereses
	4	Captación y desarrollo del mejor talento para asumir los retos y demandas del mercado.							4	Conservación de los enemigos
	5	Brindar servicios financieros de calidad al Estado para ayudarlo a cumplir sus objetivos estratégicos.								
	6	Estar dentro de los cinco mejores Bancos estatales de América Latina.								
	7	Ser agente promotor de la inclusión financiera y participar activamente de la estrategia nacional de inclusión financiera.								
		Estrategias								Políticas
	FO6	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI). (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	X	X			X	X	(P1, P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10, P11)	1. Disrupción, los trabajadores del Banco están en la búsqueda constante de soluciones financieras innovadoras con la finalidad de lograr incluir en sector financiero a la mayor cantidad de personas. 2. Vocación de servicio al cliente y al ciudadano, para los trabajadores del Banco la prioridad es el cliente y el ciudadano todas las acciones que realizan las diferentes áreas deben estar enfocadas en mejorar la experiencia del cliente y satisfacer sus necesidades. 3. Integridad, los trabajadores del Banco obran con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en todo momento.
	FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales). (F2, F3, O2, O3, O7)	X	X	X	X	X	X	(P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11)	
	FO5	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías <i>Fintech</i> (FaciLeasing, PrestaMóvil). (F1, F2, F3, F4, F6, O3, O6, O7)	X	X		X	X	X	(P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11)	
	DO3	Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4)	X	X		X	X	0	(P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11)	
	DO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional. (D6, O1, O3, O4)	X	X	X		X	0	(P1, P2, P3, P4, P5, P6, P9, P11)	
	FO4	Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas. (F1, F3, F4, O1, O2, O4, O7)	X	X	0	X	X	X	(P1, P2, P4, P6, P7, P8, P11)	
FO7	Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O7)	X	X		X		X	(P1, P2, P5, P6)		
FO8	Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías <i>Fintech</i> . (F1, F3, O3, O7)	X	X		X	X	X	(P1, P4, P5, P6, P7, P9)		
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales. (D2, O1, O3, O4)	X	X	X	X	X	X	(P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11)		
DO6	Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito). (D2, D7, O1, O3)	X	X				X	(P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11)		

Plan Estratégico Integral : Banco de la Nación

MISION

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

CODIGO DE ETICA

Continuación...

<p>Brindar soluciones financieras al Estado Peruano y ofrecer a las familias y empresas peruanas oportunidades para prosperar, a través de soluciones de ahorro y financiamiento que promueven la inclusión financiera y el crecimiento económico descentralizado. Contamos con una gestión eficiente y autosostenible, soportada por los mejores colaboradores y tecnología del sector.</p>	<p>Perspectivas</p>	<p>Perspectiva Financiera</p>	<p>Lograr un crecimiento de los ingresos netos en 10% durante los primeros dos años, incrementando esta meta en el año tres a 18%, para luego poder ajustar la meta en 15% los siguientes siete años.</p>	<p>Incrementar los ingresos financieros por intereses (cartera de créditos) en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.</p>	<p>Al 2027, incrementar la utilidad neta en 3% los primeros dos años y en 6% los siguientes ocho años.</p>	<p>Lograr una reducción en el porcentaje que representan los gastos administrativos del 1% anual entre el 2017 y el 2027. Al 2016, el porcentaje es de 40.4%.</p>	<p>Incrementar los ingresos por servicios de caja (prestaciones al Estado Peruano) en 2% anualmente entre los años 2017 y 2027.</p>	<p>Lograr un crecimiento en el volumen de colocaciones de 5% anual durante el 2017 y el 2027.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto: implica actuar de acuerdo al orden jurídico y brindar un trato amable y oportuno a los clientes. • Probidad: se refiere a actuar con rectitud y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal obtenidos por sí o por intermedio de terceros. • Eficiencia: se refleja en la calidad con la que se desempeña cada una de las funciones o actividades asignadas, buscando el mejor resultado para el Banco. • Idoneidad: implica desenvolverse con aptitud técnica, legal y moral en el desempeño de las funciones o actividades asignadas. También procurar una formación sólida, capacitándose permanentemente para alcanzar un mejor resultado en el cumplimiento de las funciones o actividades asignadas. • Veracidad: implica expresarse con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y público en general, contribuyendo al esclarecimiento de la verdad. • Lealtad: es actuar con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros del Banco, siguiendo las instrucciones y objetivos planteados por los funcionarios de alta dirección siempre que reúnan las formalidades del caso y se orienten a ejecutar actos de servicio en beneficio de la institución. • Justicia y equidad: implica mantener una permanente disposición para el cumplimiento de las funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido y actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, los clientes y los demás trabajadores. 		
		<p>Perspectiva del Cliente</p>	<p>Lograr un crecimiento de 15% anual en las colocaciones de tarjeta de crédito durante el 2017 y el 2027.</p>	<p>Lograr un crecimiento de 10% anual en las colocaciones de crédito hipotecario durante el 2017 y el 2027.</p>	<p>Incrementar el volumen de depósitos en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.</p>	<p>Incrementar la cobertura nacional de agencias y oficinas especiales en 2% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 26%.</p>	<p>Incrementar la cobertura nacional de cajeros automáticos en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 15%.</p>	<p>Incrementar la cobertura nacional de cajeros corresponsales (Agentes Multired) en 5% anualmente durante los años 2017 y 2027. Al 2016, el porcentaje de cobertura es de 63%.</p>			
		<p>Perspectiva de Procesos</p>	<p>Incrementar en 3% anualmente durante los años 2017 y 2027 el volumen de operaciones realizadas por canales virtuales. Al 2016, el porcentaje de operaciones que se realiza por este canal es 19%.</p>	<p>Implementar cinco nuevas agencias con todos los servicios del Banco en las fronteras con mayor movimiento (Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia), se implementarán dos agencias los primeros tres años del presente plan y luego dos más al octavo año, el último se deberá crear al 2027.</p>	<p>Al 2018, creación y lanzamiento del producto CreditoEducativo, el cual tendrá como requisito realizar un ahorro durante seis meses consecutivos y luego utilizar esto como un historial crediticio para acceder a un crédito con el Banco.</p>	<p>Al 2018, relanzar el club sueldo y la tarjeta de crédito del Banco de la Nación con mayores beneficios para los clientes.</p>	<p>Al 2018, realizar el lanzamiento de dos productos nuevos enfocados en las Mypes: FacilLeasing y CreditoMovil, con la finalidad de fomentar la formalización de la empresa. El principal requisito será la formalización y el beneficio será la rapidez en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso.</p>	<p>Al 2018, lanzar el programa de retiro voluntario incentivado para todos los trabajadores que tengan más de 20 años de servicio. Ejecutar el mismo anualmente hasta 2027.</p>		<p>Al 2019, certificar al Banco en eficiencia energética ISO 50000.</p>	
		<p>Perspectiva de Aprendizaje</p>	<p>Al 2020, lograr una captación de 5,000 Mypes como nuevos clientes. Lograr un crecimiento de captaciones de 10% anual entre el 2021 y el 2027.</p>	<p>Al 2018, crear y lanzar una cuenta de ahorros disponible para los peruanos mayores de 18 años (Cuenta DNI), el número de la cuenta será el número del DNI.</p>	<p>Incrementar el índice de satisfacción del cliente en 5% anualmente entre los años 2017 y 2027.</p>	<p>Al 2018, realizar el lanzamiento de dos productos nuevos enfocados en las Mypes: FacilLeasing y CreditoMovil, con la finalidad de fomentar la formalización de la empresa. El principal requisito será la formalización y el beneficio será la rapidez en los procesos de evaluación, aprobación y desembolso.</p>	<p>Al 2018, lanzar el programa "Cliente Oculto" donde se acercarán personas contratadas por el Banco dos veces al mes para evaluar el nivel de atención del mismo.</p>	<p>Al 2019, implementar plataforma virtual de atención de quejas y reclamos de fácil uso, que permita tener una medición nacional de los mismos.</p>			
			<p>Para el año 2018, lograr una alianza estratégica con una <i>Fintech</i> que permita lanzamientos de productos y servicios innovadores en beneficio de los clientes.</p>	<p>Anualmente realizar 12 charlas informativas acerca de los beneficios del ahorro en cada departamento en el que se tenga presencia.</p>	<p>Al 2018, diagramar y certificar en ISO 9001 los procesos de atención al cliente.</p>	<p>Al 2018, crear y ejecutar un plan de capacitación mensual en atención al cliente, a todos los colaboradores del Banco.</p>					
	<p>Al 2019, implementar indicadores de tiempo de espera en colas, definir nivel óptimo y realizar la medición. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta el 2027.</p>	<p>Al 2019, creación de indicadores de productividad, así como fijación anual de metas de ingresos y gastos por agencia. Cumplimiento de metas establecidas anualmente hasta 2027.</p>	<p>Al 2018, implementar un modelo de bonificación para el personal de logro de metas comerciales.</p>								

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2016) *¿Por qué Invertir en el Perú?* Recuperado de <http://fundacaoaip.pt/wp-content/uploads/2017/01/Por-que-invertir-en-Peru-2016.pdf>
- América Economía. (2017). *Solo el 28% de la población económicamente activa en Perú tiene empleo formal.* Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/solo-el-28-de-la-poblacion-economicamente-activa-en-peru-tiene-empleo>.
- Apoyo & Asociados. (2017). *Informe anual Banco de la Nación 2016.* Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/04/Nacio%CC%81n-dic-16-Inst-Instrum.pdf>
- Arellano Marketing. (2016). *Estudio de imagen y posicionamiento del sistema bancario.*
- Arroyo, E. (2006). Informe de la inmigración peruana en el mundo. Deperu.com. Recuperado de <http://www.deperu.com/abc/estudios/265/informe-de-la-inmigracionperuana-en-el-mundo>
- ASBANC. (2017). *La banca en el 2016: El año en cifras.* Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-225.pdf>
- ASBANC: Ratios de liquidez bancaria en el Perú por encima de lo exigido. (2012, 06 de setiembre). *RPP Noticias.* Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/asbanc-ratios-de-liquidez-bancaria-en-peru-por-encima-de-lo-exigido-noticia-519312>
- Baca, J. (2009). *¿Por qué el margen de intermediación bancario es tan alto? Predice.* Recuperado de <http://www.prediceperu.com/?p=331>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Estabilidad Financiera.* Banco Central de Reserva. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Cuadros Estadísticos*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Reporte de inflación: Junio 2017*.

Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf)

[Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *Síntesis reporte de inflación: Junio*

2017. Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-sintesis.pdf)

[Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-sintesis.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-sintesis.pdf)

Banco de la Nación realizó su primera colocación de bonos por S/ 250 millones. (2016, 30 de noviembre). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de

[http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/206594-](http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/206594-Banco-de-la-nacion-realizo-su-primera-colocacion-de-bonos-por-s-250-millones/)

[Banco-de-la-nacion-realizo-su-primera-colocacion-de-bonos-por-s-250-millones/](http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/206594-Banco-de-la-nacion-realizo-su-primera-colocacion-de-bonos-por-s-250-millones/)

Banco de la Nación. (1994). *Estatuto del Banco de la Nación, Aprobado por Decreto*

Supremo N° 07-94-EF. Recuperado de [http://www.bn.com.pe/nosotros/Estatuto-](http://www.bn.com.pe/nosotros/Estatuto-2016.pdf)

[2016.pdf](http://www.bn.com.pe/nosotros/Estatuto-2016.pdf)

Banco de la Nación. (2013). *Plan Estratégico 2013-2017 del Banco de la Nación*.

Recuperado de <http://www.Banco de la Nación.com.pe/transparenciaBanco de la>

[Nación/plan-estrategico/plan-estrategico-2013-2017.pdf](http://www.Banco de la Nación.com.pe/transparenciaBanco de la Nación/plan-estrategico/plan-estrategico-2013-2017.pdf)

Banco de la Nación (2014). *Memoria anual 2014*. Recuperado de

<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2014/memoria-bn-2014.pdf>

Banco de la Nación. (2016a). *Manual de Organización y Funciones Gerencia de Recursos*

Humanos. Recuperado de [http://www.bn.com.pe/nosotros/mof/gerencia-recursos-](http://www.bn.com.pe/nosotros/mof/gerencia-recursos-humanos.pdf)

[humanos.pdf](http://www.bn.com.pe/nosotros/mof/gerencia-recursos-humanos.pdf)

- Banco de la Nación. (2016b). *Págalo.pe*. Recuperado de <https://pagalo.pe/sistema/inicioElegirOperacion.action>
- Banco de la Nación.(2016c). *Historia del Banco*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/giro-negocio-Banco.asp>
- Banco de la Nación. (2017a). *Estados financieros al 31 de diciembre del 2016 y del 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/Dictamen-EEFF-2016-esp.pdf>
- Banco de la Nación. (2017b). FrontPage Facebook - @Banco de la Nación. Recuperado de <https://www.facebook.com/BancoDeLaNacion/>
- Banco de la Nación. (2017c). Informe Ejecutivo Buen Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/archivos/informe-ejecutivo-BGCdelBANCO DE LA NACIÓN-2016-28022017.pdf>
- Banco de la Nación. (2017d). *Mapa de canales de atención*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/canales-atencion/mapa-bn.asp>
- Banco de la Nación. (2017e). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://www.Banco de la Nación.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>
- Banco de la Nación. (2017f). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/Organigrama-BN.pdf>
- Banco de la Nación. (2017g). *Plan anual de contrataciones PAC 2017*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/contrataciones-publicas/2017/P01-plan-anual-2017.xls>
- Banco de la Nación. (2017h). *Plan operativo y presupuesto para el 2017*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/presupuesto/2017/Plan-Operativo-Presupuesto-2017.pdf>
- Banco de la Nación. (2017i). *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Recuperado de

<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/ReporteSostenibilidadBN-2016.pdf>

Banco de la Nación. (2017j). *Servicios y productos financieros ofrecidos por el Banco de la Nación*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/>

Banco de la Nación. (2017k). *Tasas y comisiones de servicios del BN*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/tasas-comisiones/tarifario.asp>

Banco de la República de Colombia (2017). *Reporte de Estabilidad Financiera: Mayo 2017*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pref_mar_2017.pdf

Banco Mundial. (2013). *Perú: Un país megadiverso que invierte en áreas naturales protegidas*. Recuperado de <http://www.Bancomundial.org/es/news/feature/2013/06/06/peru-pais-megadiverso-que-invierte-en-areas-naturales-protegidas-gpan-pronanp>

Banco Mundial. (2016). *Inclusión Financiera*. Recuperado de <http://www.Bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>

Banco Mundial. (2017a). *GDP per cápita*. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=PE>

Banco Mundial. (2017b). *Interest rate Spread*. Recuperado de <https://datos.Bancomundial.org/indicador/FR.INR.LNDP?view=chart>

BancoEstado (2017a). *Memoria integrada 2016*. Recuperado de <http://www.corporativo.Bancoestado.cl/docs/default-source/documentos/memorias-Bancoestado/memoria-integrada-2016.pdf?sfvrsn=24>

BancoEstado. (2017b). *Cuenta pública 2016*. Recuperado de <http://www.corporativo.Bancoestado.cl/docs/default-source/documentos/presentaciones-corporativas/cuenta-p%C3%BAblica-Bancoestado-2016.pdf?sfvrsn=6>

- BancoEstado creció por sobre el sistema en 2016 y profundizó la Inclusión Financiera del país. (2017). *BancoEstado de Chile*. Recuperado de <http://www.corporativo.Bancoestado.cl/sala-de-prensa/noticias-Bancoestado/noticias-2017/2017/03/14/Bancoestado-creci%C3%B3-por-sobre-el-sistema-en-2016-y-profundiz%C3%B3-la-inclusi%C3%B3n-financiera-del-pa%C3%ADs>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2015). Qué es el 'fintech' y cómo las 'Start ups' quieren innovar en los servicios financieros. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-el-Fintech/>
- BBVA Research (2013). *Innovation Edge – Big Data, es hora de generar valor de negocio con los datos*. Recuperado de https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/bigdata_spanish.pdf
- BBVA Research (2016). *Apuntes sobre inclusión financiera*. Recuperado de <https://www.bbvaResearch.com/wp-content/uploads/2016/11/BdE-Madrid-2016.pdf>
- BBVA Research (2017). *Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla*. Recuperado de <https://www.bbvaResearch.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>
- Burneo, K. (2009). *Bancarización pública en el Perú: Efectos sobre el crecimiento económico regional* (pp. 208). Saasbrucken: VDM Publishing.
- BCR mantiene su proyección de crecimiento del PBI en 2.8% para este año. (2017, 15 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-su-proyeccion-crecimiento-pbi-28-2200103>
- Cann, O. (2017). *What is competitiveness?* Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
- Capgemini (2016). *Top 10 Trends in Banking in 2016*. Recuperado de <https://www.capgemini.com/resources/top-ten-trends-in-banking-2017/>

- Castillo, P. & Barco, D. (2009). Crisis financieras y manejo de reservas en el Perú. *Revista Estudios Económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/17/Estudios-Economicos-17-3.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.MEF.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Perú 2021- País OCDE*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/Documents/2017/OCDE_2021.pdf
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2012). *The world factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas [CEPAL] (2015). *Población económicamente activa al 2025*. Recuperado de <https://www.cepal.org/Celade/publica/bol64/BD6414.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas [CEPAL] (2017). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/tipo/estudio-economico-de-america-latina-y-el-caribe>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera Perú*. Recuperado de <https://www.MEF.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Congreso de la República del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Congreso de la República. (s.f.). *Consulta de Leyes aprobadas*. Congreso de la República del Perú. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/9C1C43653C97169D052578C300776BC1/\\$FILE/Constituci%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_delPer%C3%BA_1993_art.58-77.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/9C1C43653C97169D052578C300776BC1/$FILE/Constituci%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_delPer%C3%BA_1993_art.58-77.pdf)

D'Alessio (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1031, 2008. Promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado. Congreso de la República (2008).

Decreto Legislativo N° 1321, 2016. Fomenta la inversión de empresas bancarias en el sistema financiero peruano. Congreso de la República (2016).

Decreto Legislativo N° 20221. Ampliación el capital autorizado al Banco de la Nación por la suma de 2 mil millones de soles. Presidencia de la República del Perú (1973).

Decreto Supremo N° 003-2010-TR. Modifican el D.S. N° 001-98-TR, que establece normas reglamentarias relativas a la obligación de los empleadores de llevar planillas de pago. Presidencia de la República del Perú (2010).

Decreto Supremo N° 035-2005-MINCETUR. Disponen la ejecución del Acuerdo de Complementación Económica N° 58, suscrito con los Gobiernos de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, en el marco del Tratado de Montevideo de 1980. Modificación del Reglamento de la Ley. Presidencia de la República del Perú (2005).

Decreto Supremo N° 07-94. Modificación del Estatuto del Banco de la Nación regulando su capital social, facultades, órgano de dirección y administración y régimen de utilidades. Presidencia de la República del Perú (1994).

Decreto Supremo N° 009, 2003 TR. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Presidencia de la República del Perú (2003).

Decreto Supremo N° 047-2006-EF Ejecución de operaciones y servicios que celebra el Banco de la Nación con las entidades que otorgan créditos a las Micro y Pequeñas

Empresas (2006).

Decreto Supremo N° 091-2006-EF, Autorización al Banco de la Nación para otorgar línea de crédito única a trabajadores y pensionistas del Sector Público. Presidencia de la República del Perú (2006).

Decreto Supremo N° 134, 2006 EF. Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa - PROPYME. Presidencia de la República del Perú (2006).

Decreto Supremo N° 189-2016-EF. Modificación del Estatuto del Banco de la Nación (2016).

Defensoría del Pueblo (2017). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>

Derrama Magisterial. (2017). *Orientación crediticia*. Recuperado de <https://www.derrama.org.pe/principal/categoria/orientacion-crediticia/271/c-271>

Ditcher & Neira. (2016). *Satisfacción y Fidelidad de los consumidores (Caso: Banca en Perú) 2016*. Recuperado de http://www.dichter-neira.com/file/2016/02/La_Satisfaccion_de_los_Bancos_en_Peru.pdf

Ernst&Young (2016). Leading through innovation: The future of banking in emerging markets. Recuperado de <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking--capital-markets/ey-leading-through-innovation>

Estatuto Social del Banco Agropecuario. (2014). *AgroBanco*. Recuperado de http://www.agroBanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/009_13_Estatuto_Vigente.pdf

Evolución de las tasas de interés en América Latina. (2017). *Reuters*. Recuperado de <http://mx.reuters.com/article/businessNews/idMXL1N1E81PQ>

Federación Latinoamericana de Bancos. (2016). *II informe de inclusión financiera*. Recuperado de http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/archivo20161118165127PM.pdf

- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2007). *Discurso de Rodrigo de Rato, Director Gerente del Fondo Monetario Internacional, ante la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio*. Madrid, España. Recuperado de <http://www.imf.org/es/news/articles/2015/09/28/04/53/sp100807>
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE]. (2017a). *Política Remunerativa del Banco de la Nación*. Recuperado de http://www.bn.com.pe/transparenciabn/recursos-humanos/PR_vigente.pdf
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE]. (2017b). Reporte al mes de julio 2017 Banco de la Nación. Recuperado de <http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=empresas&t=1&i=20&o=02&m=3>
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE]. (2017c). Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2017-2021. Recuperado de http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Fonafe_Empresa/PEC_FONAFE_2017-2021.pdf
- Guillén, J. (2017, 22 de marzo). *El Niño costero y su impacto en la economía peruana. Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/22/nino-costero-impacto-economia-peruana/>
- IBM, Global Business Services. (2012). *Analytics: El uso de big data en el mundo real, como las empresas más innovadoras extraen valor de datos inciertos*. Recuperado de www.05.ibm.com/services/es/gbs/consulting/pdf/El_uso_de_Big_Data_en_el_mundo_real.pdf
- IMD. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/55976890/folleto-Ranking-mundial-de-competitividad-2016>

IMD. (s.f.). *Our mission*. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-mission/overview/>

INEI: Los impresionantes números del sector informal peruano. (2016, 02 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-impresionantes-numeros-sector-informal-peruano-229623>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Perú: Empresas según segmento empresarial 2014-2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Situación de la población adulta mayor*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_poblacion-adulta-mayor-oct-nov-dic2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Perú: Aumentó población que hace uso diario de internet durante el segundo trimestre de 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-hace-uso-diario-de-internet-durante-el-segundo-trimestre-de-2016-9329/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b) *Perú: Formas de acceso al agua y saneamiento básico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_agua.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1416/index.html.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Perú: Estimaciones y*

proyecciones de población total por años calendarios y edades simples, 1950-2050.

Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/infdem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Perú: Información*

Económica. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>

La expresión de nuestra esencia. (s.f.). *BancoEstado*. Recuperado de

<http://www.corporativo.Bancoestado.cl/acerca-del-Bancoestado/plan-estrat%C3%A9gico/misi%C3%B3n-visi%C3%B3n-y-valores-corporativos>

Ley 53. *Caja de Depósitos y Consignaciones*. Congreso de la República del Perú (1905).

Ley 199. *Ley Orgánica del Banco de la Nación*. Congreso de la República del Perú (1981).

Ley 28015. *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Presidencia del Gobierno del Perú (2003).

Ley 5746. *Encomendado a la Caja de Depósitos y Consignaciones, la recaudación de rentas Fiscales*. Congreso de la República del Perú (1927).

Ley 16000. *Creación del Banco de la Nación*. Presidencia de la República del Perú (1976).

Ley 20530. *Régimen de Pensiones y Compensaciones por Servicios Civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley 19990*. Presidencia de la República del Perú (1974).

Ley 24948. *Ley de la Actividad Empresarial del Estado*. Congreso de la República del Perú (1988).

Ley 25907. *Ley que autoriza a los organismos del Sector Público, a las Empresas de Derecho Público, a las Empresas Estatales de Derecho Privado o Empresas Mixtas, a efectuar el depósito de sus fondos en cualquier entidad bancaria o financiera* (1992).

Ley 26702. Ley General del Sistema financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República (1996).

Ley 27170. Ley de Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. Congreso de la República (1999).

Ley 28612. Ley que norma el Uso de Administración y Adecuación del Software de la Administración Pública.

Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales. Congreso de la República del Perú (2011).

Ley 29985. Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de Inclusión Financiera. Congreso de la República del Perú (2013).

Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).

Loayza, N. (2011). Volatilidad y crisis: Tres lecciones para países en desarrollo. *Revista Estudios Económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/22/ree-22-loayza.pdf>

López, J. (2016). *Entrevista BancoEstado*. Recuperado de: <http://www.alide.org/download/2017/Entrevista%20BancoEstado.pdf>

Medrano, M. (2017). BSLATAM: *Tendencias regionales de banca y seguros*. Recuperado de <http://www.bslatam.com/Tendencias201709InnovacionBancariaArgentinaBancoMacroWhyLineBSLatAm.htm>

Mckinsey Global Institute (2016). *Digital finance for all: Powering inclusive growth in emerging economies*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-digital-finance-could-boost-growth-in-emerging-economies>

MEF: PBI habría crecido en marzo 0.5%, contrario a caída estimada por analistas. (2017, 12

de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/MEF-pbi-habria-crecido-marzo-05-contrario-caida-estimada-analistas-2189681>

Mesa de Concertación. (2016). *Acuerdo de gobernabilidad para el Perú 2016-2021*.

Recuperado de

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2016/documentos/05/acuerdo_de_gobernabilidad_2016-2021__0.pdf

MINCETUR: Perú debe tener 27 acuerdos comerciales al 2025. (2016, 8 de febrero). *RPP*

Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/MINCETUR-peru-debe-tener-27-acuerdos-comerciales-al-2025-noticia-936471>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Acuerdos comerciales*

del Perú 2017. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2012). *Política general del sector defensa 2011-2016*. Recuperado de

http://www.MINDEF.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016a). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. . Recuperado de

https://www.MEF.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016b). *Plan Sectorial Anticorrupción 2016 del Sector Economía y Finanzas*. Recuperado de

https://www.MEF.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Anexo_RM009_2016EF41.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016c). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 aprobado por el acuerdo nacional*. Recuperado de

https://www.MEF.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Recuperado de

https://www.MEF.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). *Lenguas originarias del Perú*. Recuperado de

<http://www.MINEDU.gob.pe/campanias/lenguas-originarias-del-peru.php>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Plan Nacional de Electrificación Rural 2016-2025*. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per153304anx1.pdf>

Ollouqui et al. (2013). Bancos públicos de desarrollo: ¿hacia un nuevo paradigma? *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de

<https://publications.iadb.org/handle/11319/457?locale-attribute=en>

Organismo de Supervisión de Contrataciones del Estado. (2011). *Cómo vender con éxito al Estado*. Recuperado de

http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1_m2prov.pdf

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] (2016).

Reporte estadístico: Agosto 2016. Recuperado de

http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_agosto2017/files/assets/basic-html/index.html#1

Organización Internacional para las Migraciones [OIM]. (2015). *Las migraciones internas en el Perú en su contexto actual*. Recuperado de

http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF

Pacific Credit Rating. (2016). *Informe sectorial Perú: Sector financiero*. Recuperado de

http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201606-fin_financiero_v01.pdf

- Pagos Digitales Peruanos [PDP]. (2016). *Modelo Perú*. Recuperado de <http://pagosdigitalesperuanos.pe/wp-content/uploads/ModeloPeruPDP.pdf>
- Palacios, J. P. (2013). *La Filosofía De La Administración De Peter Drucker*. Tesis UNMSM.
- Perú tiene la segunda tasa de interés más alta de la región para préstamos de consumo. (2016, 9 de febrero). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-segunda-tasa-interes-alta-region-prestamos-consumo-210431>
- Poggi, M. (2014). Bancarización en el Perú. Recuperado de <http://www.corladjunin.org.pe/file.axd?file=2014%2F9%2FBANCARIZACI%C3%93N+EN+EL+PER%C3%9A.pdf>
- Population Reference Bureau. (2013). *Cuadro de datos de la población mundial 2012*. Recuperado de http://www.prb.org/pdf12/2012-population-data-sheet_spanish.pdf
- Portal del Estado Peruano (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Press Release: The Safest Banks in Latin America 2016. (2016, 29 de setiembre). *Global Finance*. Recuperado de <https://www.gfmag.com/media/press-releases/press-release-safest-banks-latin-america-2016>
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2016a). *Resumen de la Política General de Gobierno hacia el Bicentenario*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/PGG-pag10.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (2016). What is *Fintech*. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/qa-what-is-fintech.html>
- Proyecto de Ley 173,2016-PE. Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Presidencia de la República del Perú (2016).
- Quiénes somos. (2016). *ALIGNET*. Recuperado de <https://vpos.alignet.com/quienes.html>

- Ranking de los 250 mejores Bancos de América Economía*. (2016). *América Economía*.
Recuperado de <https://Rankings.americaeconomia.com/mejores-Bancos-2014/Ranking-250-mayores-Bancos-de-america-latina/>
- Salazar, E. & Tejada, M. (2017). *Informe de clasificación Banco de la Nación*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Nacion.pdf>
- Salazar Flores, L. (2006). *La planeación, el Balanced Score Card y una propuesta para el Banco de la Nación* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima – Perú.
- Sanchez, E. Q. (2011). *Una nueva mirada a la actividad empresarial del Estado*. ESAN 2011. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/09/26/una-nueva-mirada-a-la-actividad-empresarial-del-estado/>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2015). *Perú mantiene posición 90 en Ranking global de tecnología 2015*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-Ranking-global-tecnologia-2015-2129051>
- Solidez de la banca peruana. (2015, 21 de setiembre). ASBANC. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20168%20-%20Solidez%20Sistema%20Bancario.pdf>
- Sun, T. (2012). *El arte de la guerra*. Bubok.
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2009). *Programa de Finanzas en el Cole*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/recursos-para-el-docente/Guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Boletín estadístico 2016*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/statsnet/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017a). *Carpeta de información del sistema financiero*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. [SBS]. (2017b). *Evolución del sistema financiero a marzo del 2017*. Recuperado de (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017c). *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]. (2017d). *Reporte de inclusión financiera: Diciembre 2016*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/plantilla-reporte-indicadores/CIIF-0001-di2016.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017e). *Presentación del sistema financiero a mayo 2017*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Mayo/SF-0003-my2017.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] & Cooperación Suiza (2016). *Encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú*. Recuperado de http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/images/documentos/seco/publicaciones/resultados2016_sbs.pdf
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile [SBIF]. (2017a). *Informe anual SBIF 2016*. Recuperado de http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11631.pdf

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile [SBIF]. (2017b). *Informe de inclusión financiera*. Recuperado de

http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/DISCURSOS_11244.pdf

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2013) ¿ *En qué Bancos se puede realizar el pago de los impuestos?* Recuperado de

<http://contenido.app.sunat.gob.pe/insc/Declaracion+y+pago/Cuadro+Bancos+donde+pagar+oct2013.pdf>

The Economist (2015). *2015 Global Microscope on Financial Inclusion*. Recuperado de

https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=MicroscopeDec2015

Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica*. México:

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Ventajas Territoriales. (s.f.). *Proinversión*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Villahermosa, L. (2015). Sepa cuáles son las estrategias peruanas para fidelizar a clientes.

América Economía. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-cuales-son-las-estrategias-de-las-empresas-peruanas-para-fidelizar-clientes>

World Economic Forum [WEF]. (2017). *Reporte de competitividad global 2016-2017*.

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Apéndice A: Comparación de Planes Estratégicos del Banco de la Nación

En Tabla 51, se realiza una comparación entre el Plan Estratégico actual del Banco de la Nación y el que se está proponiendo en el presente documento, se destaca el uso de modelos diferentes para la elaboración de los planes, pero siempre enmarcados dentro de las normativas de CEPLAN y FONAFE, que rigen la entidad financiera actualmente.

Tabla 57

Comparación de Planes Estratégicos del Banco de la Nación

	Plan Estratégico Actual Banco de la Nación	Plan Estratégico propuesto Banco de la Nación
Visión	Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano.	En el año 2027, el Banco de la Nación estará dentro de los cinco mejores Bancos estatales de Latinoamérica y entre los cuatro Bancos líderes a nivel nacional en función a la participación de mercado, destacando en simplicidad, innovación y calidad de servicio.
Misión	El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible.	Brindar soluciones financieras al Estado Peruano y ofrecer a las familias y empresas peruanas oportunidades para prosperar, a través de soluciones de ahorro y financiamiento que promueven la inclusión financiera y el crecimiento económico descentralizado. Contamos con una gestión eficiente y autosostenible, soportada por los mejores colaboradores y la tecnología del sector.
Objetivos Estratégicos	<p>OEG 1. Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano.</p> <p>OEG 2. Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.</p> <p>OEG 3. Lograr niveles de excelencia en los Procesos.</p> <p>OEG 4. Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos.</p>	<p>OLP1: Al 2027, los ingresos financieros serán de S/ 6,000 millones.</p> <p>OLP2: Al 2027, las utilidades netas serán de S/ 1,500 millones.</p> <p>OLP3: Al 2027, el nivel de cobertura nacional será de 95.00%.</p> <p>OLP4: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en colocaciones será de 13.00%.</p> <p>OLP5: Al 2027, el nivel de participación de mercado del Banco de la Nación en depósitos será de 20.00%.</p> <p>OLP 6: Al 2027, el índice de satisfacción del cliente será del 82%.</p>
Estrategias	<p>EPO1. Se logrará este objetivo estratégico mejorando los resultados económico-financieros y de impacto social mediante una gestión rentable, eficiente y comprometida con el desarrollo del país.</p> <p>EPO2. Se logrará este objetivo estratégico desarrollando nuevos productos y servicios o estableciendo mejoras a los actuales, y gestionando los canales a través de los cuales se brindan, de manera consistente con los requerimientos o necesidades de cada segmento de cliente. (Gestión con un enfoque al cliente).</p> <p>EPO3. Se logrará este objetivo estratégico optimizando los procesos internos y el uso de la tecnología acorde a las mejores prácticas internacionales en banca.</p> <p>EPO4. Se logrará este objetivo estratégico modernizando los elementos de soporte y fortaleciendo el talento humano para una gestión efectiva.</p>	<p>E1. Intensiva: Desarrollo de Mercado: Incrementar el número de puntos de atención en zonas rurales (cajeros corresponsales, ATMs y canales virtuales).</p> <p>E2. Intensiva: Desarrollo de Mercado: Crear un portal virtual (internet y aplicativo móvil) exclusivo para las Mypes donde se brinde asesoría y capacitación.</p> <p>E3. Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar nuevos productos para la pequeña y microempresa, potenciando el uso de canales virtuales y tecnologías <i>Fintech</i> (FaciLeasing, PrestaMóvil).</p> <p>E4. Intensiva: Diversificación Concéntrica: Desarrollar una cuenta que facilite el acceso de todos los peruanos al ahorro sin cobro de comisiones (Cuenta DNI).</p> <p>E5. Intensiva: Desarrollo de Mercado: Ingresar a los segmentos actualmente no atendidos de Banca Personal con el portafolio de productos actuales.</p> <p>E6. Intensiva: Penetración de Mercado: Mejorar la satisfacción del segmento de pensionistas y adultos mayores a través de un programa de beneficios (Cuenta MiViejito).</p> <p>E7. Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la densidad de puntos de atención (principalmente cajeros corresponsales y ATMs) en zonas urbanas a nivel nacional.</p> <p>E8. Intensiva: Penetración de Mercado: Utilizar Business Intelligence para identificar perfiles de clientes e incrementar ventas.</p> <p>E9. Intensiva: Diversificación concéntrica: Desarrollar nuevos productos para Banca Personal que reduzcan el uso de dinero físico, aplicando tecnologías <i>Fintech</i>.</p> <p>E10. Intensiva: Penetración de Mercado: Incrementar la venta cruzada de productos activos y pasivos entre los clientes actuales.</p> <p>E11. Intensiva: Diversificación Concéntrica: Ser líderes en el segmento de productos orientados a clientes cooperativos.</p>
Estrategia Genérica	La estrategia genérica del PEI 2013 – 2017 del Banco de la Nación establece que para alcanzar su misión y visión, se deberá impulsar la calidad y cobertura de los productos y servicios financieros con un enfoque al cliente, esto buscando generar valor económico y valor social para el Estado y el ciudadano, lo cual estará soportado en la excelencia en los procesos y la fortaleza para responder a demandas y retos.	La estrategia genérica que se está utilizando para la elaboración del presente plan estratégico establece que para lograr alcanzar la visión, misión y los objetivos a largo plazo se deben impulsar 5 puntos importantes: (a) Modificar al estatuto y el art. 60 de la Constitución del estado para que el Banco de la Nación pueda ingresar a competir al sector privado con los productos que maneja actualmente, (b) Cambio en la cultura organizacional del Banco, orientación 100% al cliente, (c), Ser uno de los actores principales de la inclusión financiera, incrementando nuestro nivel de cobertura al 100%, (d) Generar un modelo de competencia dinámica en el sector financiero que permita que las entidades financieras logren competir con tasas más bajas, generando un beneficio directo a la ciudadanía. (e) Uso de las <i>Fintech</i> y la Inteligencia de Negocios para identificar las necesidades reales de los clientes y orientar la creación de los productos hacia estas necesidades.
Imput de Modelo Estratégico	El Banco de la Nación actualmente realiza lo siguiente para elaborar su Plan Estratégico: (a) Diagnostico Estratégico, (b) Diagnostico Externo, (c) Diagnostico Interno, (d) Elaboración de un Mapa Estratégico.	De acuerdo al modelo que estamos utilizando los imput de valor que estamos utilizando son los siguientes: (a) Análisis de la situación actual del sector, (b) Evaluación externa, potencial del País, (c) Análisis competitivo del país, (d) Matriz de evaluación de factores externos, (e) Análisis de los competidores del Banco de la Nación, (f) Análisis de los referentes del Banco de la Nación, (g) Análisis interno del Banco de la Nación, (h) Formulación de Intereses institucionales y Objetivos a largo plazo, (i) Elaboración de matrices estratégicos, que permiten elegir las mejores estrategias, (j) Balanced Score Card.
Metodología	El Banco de la Nación sigue las metodologías y directivas de FONAFE y CEPLAN para la elaboración de su Plan Estratégico.	El Plan Estratégico propuesto se elabora bajo el marco metodológico propuesto en el libro El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica, escrito por Fernando A. D'Alessio Ipinza (Centrum Católica).
Plazo	El Plan Estratégico actual se elabora para una temporalidad de 5 años, el último aprobado rige desde el año 2013 al 2017.	El Plan Estratégico propuesto se elabora con una temporalidad de 10 años, rige desde el año 2017 al 2027.

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico del Banco de la Nación", por Banco de la Nación, 2017. (<http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-2013-2017.pdf>)

Apéndice B: Marco Teórico

De acuerdo a lo indicado por Thompson, Peteraf y Gamble (2008), la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. Es en este sentido que esta parte del documento se ha revisado algunos conceptos sobre estrategia y su importancia en la elaboración del planeamiento organizacional que implican alcanzar situaciones deseadas para las grandes compañías; el pensamiento y planeamiento estratégico tuvieron una evolución y pasaron de ser un plan tradicional a un plan más completo, que abarca toda las áreas de la empresa y a todas las posibles estrategias que se utilizan para lograr los objetivos por unidades de negocio y al final conseguir los objetivos estratégicos como compañía.

Henry Fayol, menciona que prever o planear, es avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo; programas que deberían desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones en el nivel de actividades. Por otro lado, y relacionado a lo mencionado por Fayol; Peter Drucker (1995), en su teoría del negocio, sugiere responder a dos preguntas para saber la estrategia de la organización: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?, y de esta forma identificar qué es lo que se necesita realizar para poder llegar a cubrir la visión deseada por las compañías. Dentro de los modelos y teorías sobre planeamiento, la necesidad de definir un concepto o escenario donde se refleje la situación actual de la compañía era innecesario debido al argumento que se manejaba en las teorías tradicionales de que el factor más importante para realizar planeamiento era identificar los problemas, definir los objetivos, formular las alternativas para cubrir estos objetivos y realizar una evaluación desde la formulación de las alternativas. De acuerdo a lo mencionado por Salazar (2006), actualmente, esta visión tradicional de la planeación ha estado sujeta a intensos cuestionamientos por su

capacidad de respuesta a grandes problemas, y por su rigidez para el control y corrección durante el desarrollo del proceso, por ello, han emanado nuevas propuestas con una visión que privilegia el papel de la organización y los resultados en el proceso. Por ello se consideró implementar una nueva técnica de gestión y administración, como la planeación estratégica.

Mintzberg y Quinn (1993) indicaron que la estrategia corporativa es un proceso inseparable de la estructura, el comportamiento y la cultura de una organización. Este proceso puede ser dividido en dos etapas que se relacionan en la práctica, pero que son susceptibles de análisis por separado: la formulación y la implantación de la estrategia. En la etapa de formulación se llevan a cabo cuatro actividades principales: (a) la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno que pudieran afectar a la organización, considerando los niveles de riesgo de cada una; (b) la identificación y valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización, los recursos disponibles y su alcance; (c) los valores personales, las aspiraciones e ideales de los ejecutivos que participan en esta parte del proceso, procurando que aquello que los ejecutivos desean se acople con la decisión estratégica; y (d) el análisis de las opciones estratégicas a la luz de las expectativas de la sociedad. El nivel de riesgo que se asume al momento de formular una estrategia dependerá del objetivo de utilidad que tengan los ejecutivos encargados de su selección.

En la etapa de implementación se llevan a cabo actividades de naturaleza administrativa para la puesta en práctica de la estrategia. Una vez definido el propósito de la estrategia, es necesario movilizar los recursos para ejecutarla. Un aspecto importante a tener en cuenta es que la estructura debe seguir a la estrategia, de modo que la primera debe asegurar que la comunicación, la transmisión de información y el establecimiento de relaciones necesarias son posibles para el cumplimiento de sus actividades. Los procesos de medición del desempeño y compensación deben estar orientados a promover el comportamiento de los colaboradores que permita cumplir los objetivos organizaciones. Por

otro lado, es necesario el liderazgo como herramienta que incremente la posibilidad de alcanzar el éxito organizacional. En la Figura 58 se presenta el proceso de planificación estratégica explicado.

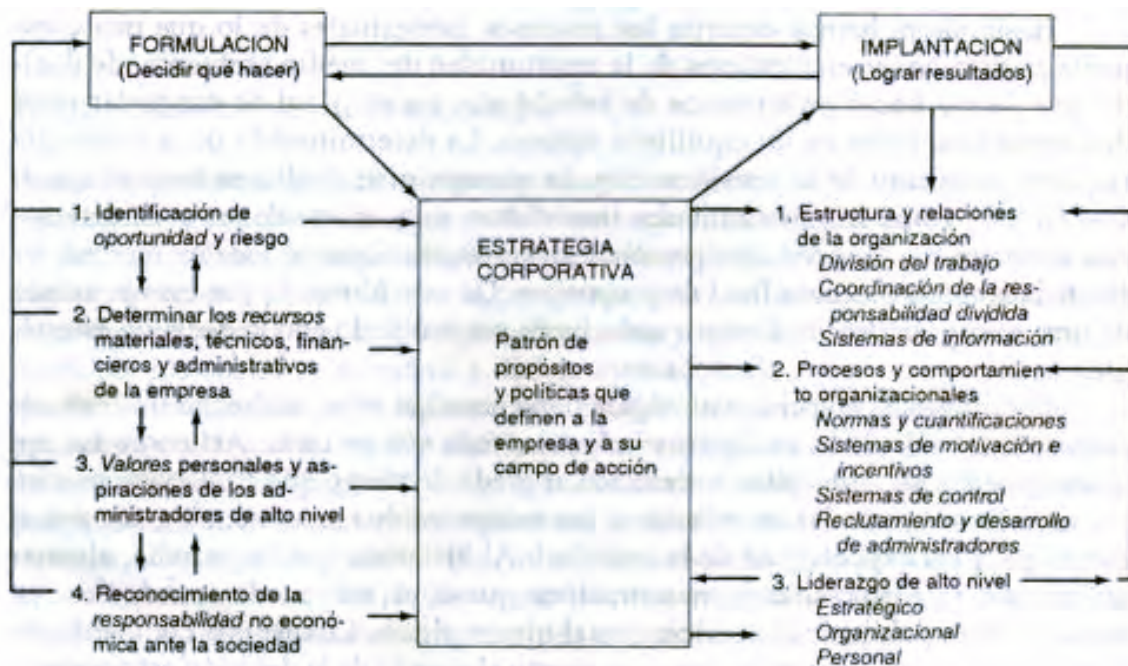


Figura 58. Proceso de planeamiento estratégico según Mintzberg y Quinn. Tomado de *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos (2ª ed.)*, por H. Mintzberg y J. Quinn, 1993, México D.F., México: Prentice Hall.

Thompson, Peteraf y Gamble (2012), en su libro *La Administración Estratégica*, definen la importancia de la estrategia y la definición que le asigna una compañía, esto de acuerdo a las necesidades que requiere en el momento definir sus objetivos o metas. La propuesta que se realiza con la planeación estratégica consiste en realizar un análisis del entorno. La planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, propósitos, y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Como herramienta para la toma de decisiones dentro de un marco de temporalidad que permite medir y controlar, la planeación estratégica se enfoca hacia metas determinadas, ayuda a una organización a realizar mejor su trabajo; en

otras palabras, la planeación estratégica, es una disciplina orientada a producir decisiones fundamentales y acciones que forman y guían la razón de ser de una organización, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque a futuro.

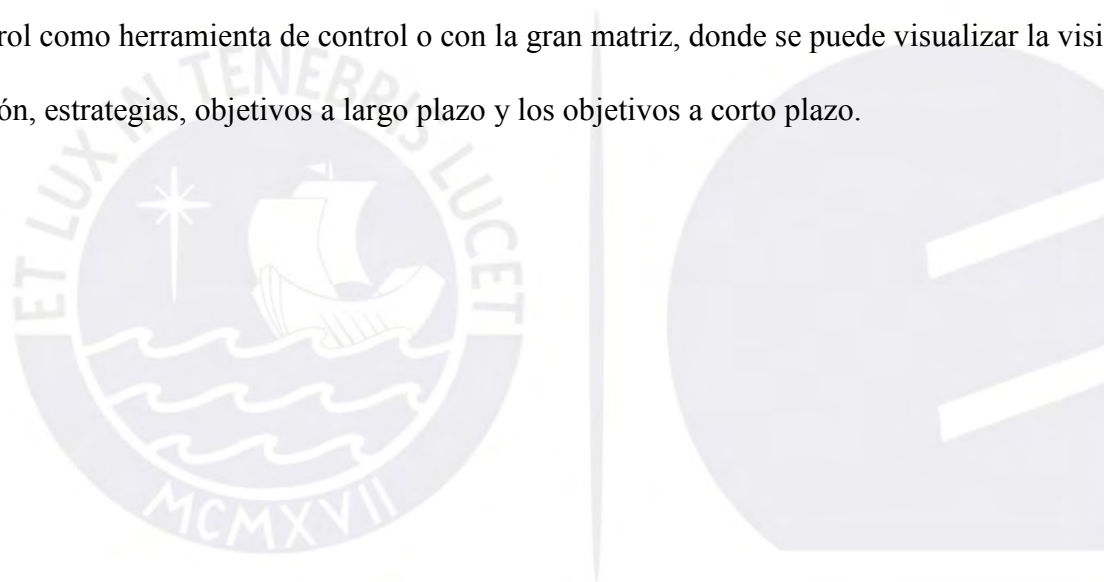
En el libro *La Administración Estratégica* los autores definen cinco fases que se deben cumplir para conseguir un escenario deseado en las compañías, la base de todas estas fases son las estrategias y las definiciones que se realicen de forma adecuada, (a) la primera fase nos indica que se tiene que desarrollar una visión estratégica, una misión y los valores, (b) en la segunda fase, se deben establecer los objetivos que se pretenden lograr para poder llegar a conseguir la visión planteada, (c) en la tercera fase, se debe establecer las estrategias necesarias para lograr conseguir los objetivos de la visión planteada y llevar a la compañía sobre la ruta planteada, (d) se debe ejecutar las estrategias, realizar seguimiento y reingeniería de aquellas que no están cumpliéndose de forma adecuada, (e) en la quinta fase de deben supervisar los avances y evaluar el desempeño y emprender las medidas correctivas de ser necesario. Este es un modelo para elaborar planes estratégicos en empresas de diferentes industrias, llega a cubrir las necesidades puntuales y específicas que se plantean las organizaciones, también es bueno cuando se pretenden establecer planes estratégicos que manejan una temporalidad no muy prolongada, un plan estratégico menor a cinco años para su implementación (Thompson, Peteraf y Gamble; 2012).

Para el caso del Banco de la Nación, el modelo de planeamiento estratégico que se está utilizando es el propuesto por D'Alessio (2015) en su libro *El Proceso Estratégico*, un enfoque para la gerencia, donde plantea un modelo de elaboración de planes estratégicos enfocados en todo tipo de organizaciones, D'Alessio, menciona que una compañía logrará el éxito cuando defina de forma adecuada su situación actual y la situación deseada, este punto de inicio y llegada, engloba las mejores prácticas que están puestas en este libro sobre planeamiento estratégico, la estructura de este modelo es el siguiente, (a) se debe evaluar la

situación actual de la compañía y entender que es lo que se está realizando hoy en día, (b) luego se debe definir la visión estratégica, misión, valores y el código de ética (c) luego se debe realizar una auditoria externa que permita identificar las oportunidades que se generan del entorno y al mismo tiempo las amenazas; la identificación de los factores claves de éxito definen las actividades que se tienen que realizar de forma adecuada para sobresalir sobre sus competidores, (d) una vez realizado el análisis externo, es hora de realizar la auditoria interna, que permite conocer a la organización en todo su ámbito, y determinar las fortalezas con las que cuenta y las debilidades a las que se enfrenta, (e) una vez que se conocen los resultados del análisis externo y el interno se establecen los objetivos a largo plazo que permiten definir los hitos a lograr para llegar a conseguir la visión deseada (f) luego de establecer los objetivos a largo plazo, se definen las estrategias necesarias para lograr cumplir con estos objetivos, estas estrategias definirán el camino que permitirán llegar a la compañía al objetivo deseado, (g) en esta fase se establecen los objetivos a corto plazo que definirán de forma más específica los hitos que se tienen que ir cumpliendo para lograr alcanzar los objetivos a largo plazo, (h) en esta fase, llamada la fase de la decisión, se identifican las mejores estrategias planteadas en los análisis internos y externos de la compañía y en la fase f, con estas mejores estrategias identificadas se empieza a realizar la implementación, (i) se realiza una evaluación y control a lo largo de toda la cadena de valor de este modelo de planeamiento estratégico.

Con el análisis realizado de estos dos modelos que presenta la literatura y analizando los objetivos planteados por el Banco de la Nación, se elige seguir el modelo de D'Alessio, de acuerdo a los siguientes cuatro conclusiones identificadas (a) el modelo de Fernando D'Alessio, permite identificar de forma detallada el entorno y el intorno, logrando tener un panorama más amplio y claro de la situación actual de la compañía y del mercado, (b) la temporalidad que se está planteando para el Banco de la Nación, es de 10 años, lo que

permite establecer un modelo más amplio y más minucioso, (c) otro de los puntos que se considera para elegir este modelo es la necesidad identificada del Banco de la Nación; de ingresar a competir al sector privado con el objetivo de dinamizar la competencia entre las entidades financieras y surgir como un regulador indirecto sobre las tasas de interés, (d) la visión del Banco, es convertirse en uno de los principales Bancos en el Perú y el quinto en Latinoamérica, para esto es necesario realizar una evaluación detallada de los competidores y los posibles referentes que se eligen para tomar las mejores prácticas realizadas dentro de este sector y este modelo permite realizar esto, finalmente, el modelo de D'Alessio, que recoge todas las buenas prácticas del planeamiento estratégico es un modelo que permite tener un mapeo general de toda la planificación, hacer seguimiento detallado, ya sé con el tablero de control como herramienta de control o con la gran matriz, donde se puede visualizar la visión, misión, estrategias, objetivos a largo plazo y los objetivos a corto plazo.



Apéndice C: Historia del Sector Financiero

De acuerdo a (Penagos, 2012), durante los tiempos de la independencia apareció el Banco Auxiliar del Papel Moneda (1821-1824), pero que, por prácticas inadecuadas, desapareció. Por ello, el Sistema Bancario Peruano tiene sus orígenes en los tiempos de la bonanza del guano, pues la fundación de los primeros Bancos se asoció a la canalización de capitales orientados al negocio guanero y a la agricultura, así como a la concesión de algunos créditos o colocación de capitales en el extranjero.

El primer Banco nació el 15 de noviembre de 1862 y fue el Banco de la Providencia, fundado por el ciudadano belga Francisco Watteu, con un capital de un millón de pesos. El 9 de marzo de 1922, el gobierno de Leguía aprobó el funcionamiento de un Banco de Reserva para organizar el sistema crediticio y la emisión monetaria. Su capital inicial fue de 2 millones de libras peruanas. El Oncenio también inauguró en el país la llamada Banca de Fomento, iniciando sus funciones en 1928 el Banco de Crédito Agrícola, que debía impulsar la producción agropecuaria en el país. En ese mismo año se fundó el Banco Central Hipotecario para facilitar el crédito a los pequeños y medianos propietarios de bienes raíces. Luego aparecerían Banco Industrial del Perú (1936) y Banco Minero del Perú (1942). También fue impulsada la banca comercial, fundándose Banco Wiese Ltda. (1943), Banco Comercial del Perú (1947).

La banca múltiple en el Perú ha ido evolucionando. Como lo explica (Soliman, 2015), a comienzos de la década de 1990, comenzó a crecer, ingresando en el mercado nuevos Bancos, como es el caso del Banco Interamericano de Finanzas, además, podemos mencionar que para 1991 los cinco principales Bancos eran el Banco de Crédito, Wiese, Continental, Interbank y Latino; que eran en ese entonces los que tenían la mayor participación de colocaciones o créditos en el mercado de la banca múltiple.

En 1993 entran al mercado de banca múltiple el Banco Sudamericano, Banex, Santander, Nuevo Mundo y Del Libertador; sumando 22 los Bancos que operaban en el sistema. En 1994 salen del mercado el Banco Mercantil e Interandino, pero comienza a funcionar el Banco del Trabajo. Un dato para destacar en este año es la venta casi total de las acciones del Banco Internacional (de propiedad estatal) al Consorcio Internacional Financial Holding Gran Caimán e IFH-Perú S.A. En 1995 inicia sus actividades el Banco Solventa y el Banco Continental pasa a tener nuevo dueño (el Consorcio del Banco Bilbao-Vizcaya de España al adquirir el 60% de las acciones). Como podemos observar nuestro sistema bancario comienza a tener participación de consorcios extranjeros debido a la globalización financiera mundial y a la apertura de mercados.

Para 1996, empiezan a operar SerBanco y Bank of Boston y los cinco principales Bancos sufren una reducción de sus colocaciones por una contracción en el mercado de créditos. Durante 1997 el Banco Latino es desplazado por el Banco del Sur; además, inician sus operaciones los Bancos Orión y Banco del País, siendo 25 los Bancos que conforman el sistema.

Durante 1998 el Banco Wiese sigue una caída en sus colocaciones mucho más fuerte que los otros principales Bancos, el Banco Latino acentúa sus problemas y ya no forma parte de los cinco principales Bancos (cabe mencionar que el Banco Latino es ayudado por el Estado para mantenerse en la banca múltiple mediante una operación de rescate bastante discutida por muchos). En este año salen del sistema bancario el Banco República; pero inicia sus operaciones Mi Banco. Podemos mencionar que en estos años comienzan a salir más Bancos debido a fusiones (para poder afrontar mejor el competitivo sistema bancario) o por problemas de rentabilidad, iliquidez y patrimonio.

Al finalizar 1999, el Sistema Bancario Peruano estaba compuesto por 20 empresas ya que de los 25 Bancos existentes para 1998, cuatro Bancos fueron absorbidos por otros, uno se

convirtió en empresa financiera y otro entró en proceso de liquidación. Podemos mencionar algunos de los Bancos que salieron: Banex, Solventa y Del País; pero a su vez se dio la entrada en el mercado del Banque Nationale de Paris-Andes que comenzó sus operaciones en octubre de 1999. En febrero de 1999 se da el término al proceso de fusión del Banco Santander con el Banco Sur, surgiendo el Banco Santander Central – Hispano Perú. En este año también destaca la fusión del Banco Wiese (que presentaba una serie de problemas financieros) con el Banco de Lima Sudameris de capitales italianos. Los cinco principales Bancos que manejaban para este año la mayor participación del mercado de colocaciones son el Banco de Crédito, Wiese Sudameris, Continental, Santander e Interbank.

Para fines de 2000, nuestro sistema bancario estaba formado por 18 empresas, ya que dos Bancos (Orión Banco y SerBanco) entraron en proceso de liquidación; además, se encontraban en régimen de intervención los Bancos Nuevo Mundo y el NBK Bank; también en ese año el Banco Latino entró en proceso de valorización para concretar su integración con Interbank. En el 2001, nuestro sistema bancario pasó a ser conformado por 15 empresas, ya que durante este año se integraron los Bancos Latino e Interbank así como los Bancos NBK Bank y Financiero y se declaró el comienzo del proceso de liquidación del Banco Nuevo Mundo. En el 2006 Banco Wiese Sudameris fue comprado por el canadiense The Bank of Nova Scotia, surgiendo Scotia Bank Perú.

Sistema financiero peruano Actual. De acuerdo a lo indicado por (Delgado, 2014). El sistema financiero peruano está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera, como son: El sistema bancario, el sistema no bancario y el mercado de valores. El estado participa en el sistema financiero en las inversiones que posee en COFIDE como Banco de desarrollo de segundo piso, actividad habitual desarrollada por empresas e

instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones. Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman “Intermediarios Financieros” o “Mercados Financieros”.

La eficiencia de esta transformación será mayor cuanto mayor sea el flujo de recursos de ahorro dirigidos hacia la inversión

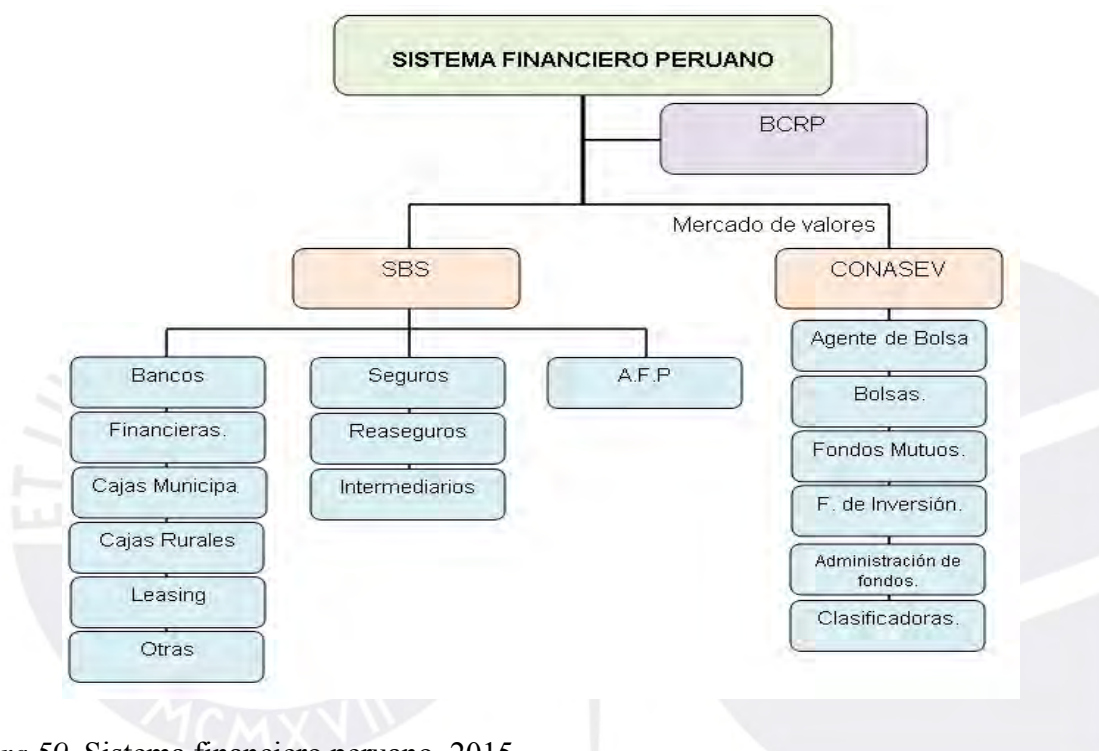


Figura 59. Sistema financiero peruano, 2015.

Tomado de “El Sistema financiero peruano,” por Banco de la Nación, 2016

(https://www.academia.edu/6225744/EL_SISTEMA_FINANCIERO_PERUANO).

La experiencia histórica muestra que las recesiones en el Perú suelen tener su origen último en los cambios reales o financieros que se producen en la economía mundial. De acuerdo a (Dancourt & Mendoza, 2009), todas las recesiones registradas desde 1950 coinciden con fuertes caídas de los precios internacionales de las materias primas de exportación y, algunas de ellas, también con abruptas salidas de capital. La crisis económica mundial de 2008-2009 es la peor recesión global de los últimos sesenta años y además viene acompañada de una

crisis financiera solo comparable a la de 1930. Para una economía como la peruana, exportadora de materias primas que opera en un marco de libre movilidad internacional de los capitales, esta crisis mundial tiene dos consecuencias conocidas: se caen los precios de las materias primas y salen los capitales del país. La novedad está en la enorme magnitud que tienen hoy día estos efectos. El hecho estilizado básico, como puede verse en el gráfico 1, es que todas las recesiones ocurridas en los últimos sesenta años en la economía peruana han estado asociadas a caídas de los términos de intercambio², que son determinadas fundamentalmente por las caídas de los precios externos de las materias primas de exportación. A partir de julio de 2008, los términos de intercambio se desploman por vez primera desde la recesión de 1998-2000; para 2009, el Reporte de Inflación del BCRP correspondiente a junio proyecta una disminución de 13% de los términos de intercambio.

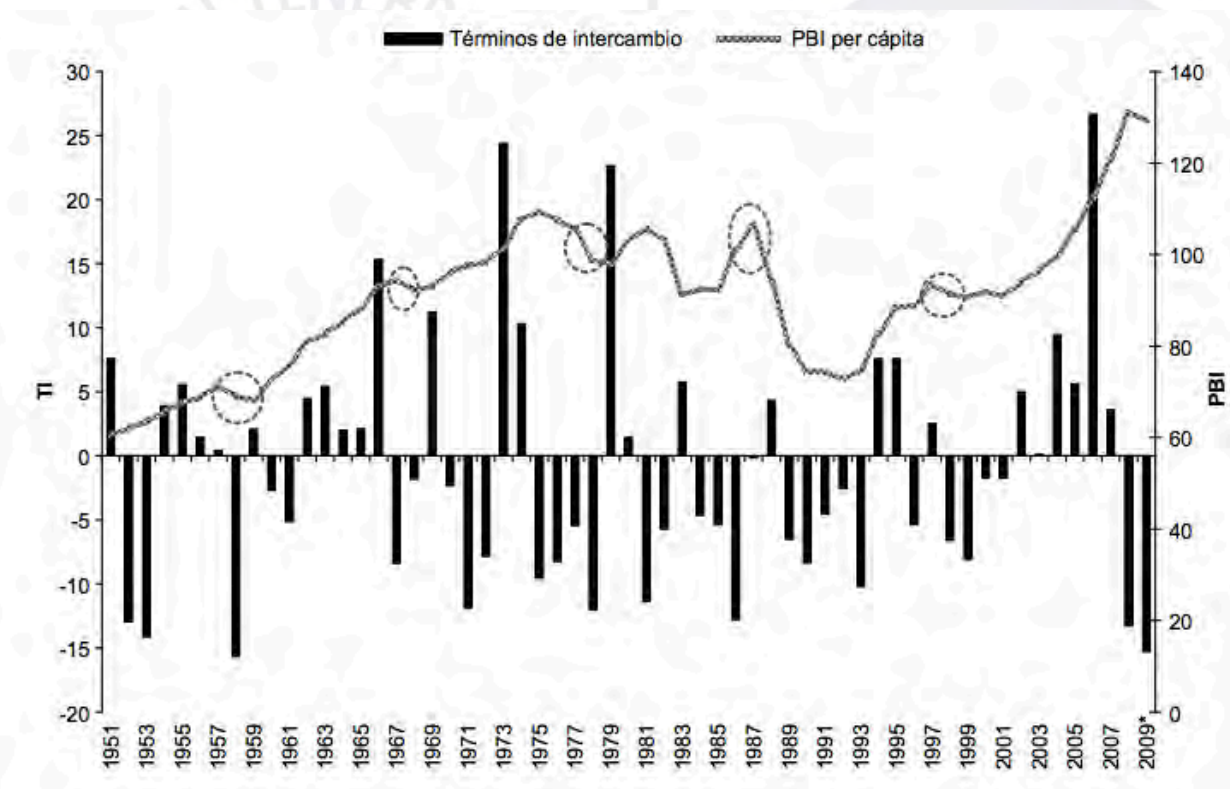


Figura 60. Recesiones y caídas de los términos de intercambio, 1951-2008.

Tomado de "PIB per cápita: proyección; TI: variación % anualizada del segundo trimestre de 2009." por Banco Central de Reserva, 2009

(file:///Users/johnaragoncordova/OneDrive/MBA/VI%20Ciclo/Finanzas%20Internacionales/199.pdf).

Periodos de Auge del Sistema financiero. De acuerdo a la (SBS, Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017), a marzo del 2017, el sistema financiero estaba conformado por 57 empresas y activos por S/ 391,5 mil millones (equivalente a US\$ 120 mil millones). Las empresas bancarias explican el 90,38% de los activos con un saldo de S/ 354 068 millones, en tanto las empresas financieras e instituciones microfinancieras no bancarias (CM, CRAC y Edpyme) representan el 3,13% y el 6,41% del total de activos, respectivamente. Los activos totales decrecieron 0,36% entre marzo 2016 y marzo 2017.

Tabla 58

Sistema Financiero: Número de Empresas

Sistema financiero: Número de Empresas			
	Mar-15	Mar-16	Mar-17
Empresas bancarias	17	17	16
Empresas financieras	12	12	11
Instituciones microfinancieras no bancarias	32	31	28
Cajas municipales (CM)	12	12	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	9	8	6
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	11	11	10
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
SISTEMA FINANCIERO	63	62	57

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema financiero.”, por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>)

Tabla 59

Sistema Financiero: Número de Activos

Sistema financiero: Activos (En millones de S/.)			
	Mar-15	Mar-16	Mar-17
Empresas bancarias	311,462	359,566	354,068
Empresas financieras	9,664	11,393	12,260
Instituciones microfinancieras no bancarias	20,952	21,702	25,114
Cajas municipales (CM)	17,168	18,907	21,754
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	2,203	643	1,424
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	1,581	2,152	1,936
Empresas de arrendamiento financiero	601	514	309
SISTEMA FINANCIERO	342,678	393,175	391,751

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema financiero.”, por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>)

Como se puede apreciar en la Figura 59, para el año 2017, se puede apreciar un crecimiento en la cantidad de activos que manejan las empresas del sector financiero peruano, se puede apreciar que las empresas bancarias, tuvieron un crecimiento en sus activos el año 2017, pero representa una recuperación de los activos comparados versus los que tenía en el año 2016.

Evolución de los créditos en el sistema financiero peruano. A marzo de 2017, el saldo de créditos directos del sistema financiero alcanzó los S/ 269 944 millones (equivalente a US\$ 83 111 millones), siendo mayor en S/ 9 749 millones a lo registrado doce meses antes, lo que representa un aumento de 3,73% (+6,24% si se considera el tipo de cambio de marzo 2017). Las colocaciones en moneda nacional (MN) y extranjera (ME) en el último año tuvieron una variación anual de +4,50% y +4,23% respectivamente, con lo que alcanzaron saldos de S/ 194 676 millones y US\$ 23 174 millones a marzo de 2017.

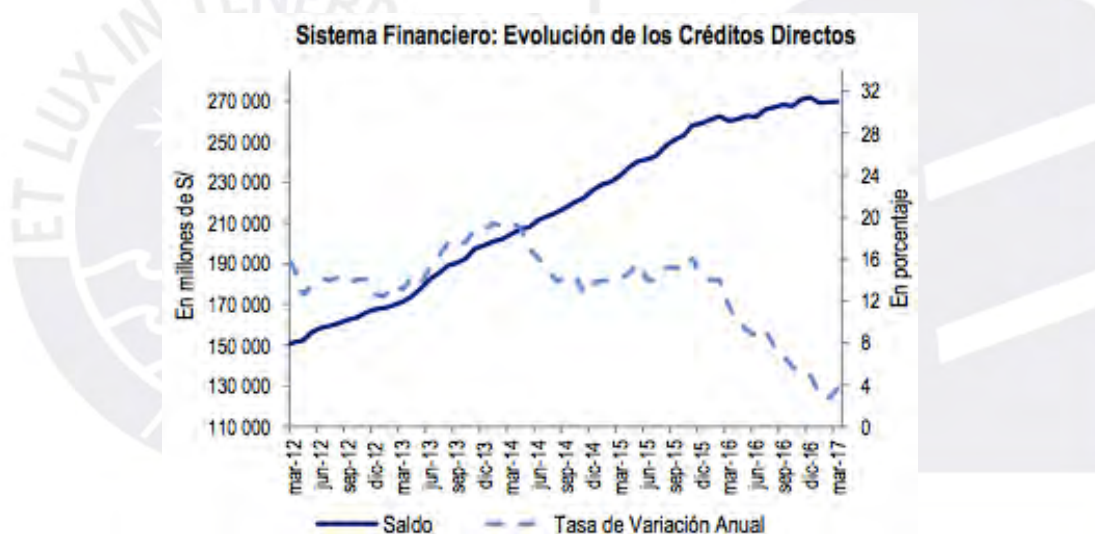


Figura 61. Sistema financiero: Evolución de los créditos Directos.

Tomado de “Evolución del Sistema financiero.” por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Evolución de Créditos directos por Tipo. Los créditos para actividades empresariales registraron un incremento anual de 2,28% a marzo de 2017, alcanzando un saldo de S/ 173 958 millones. Asimismo, los créditos de consumo y los hipotecarios registraron saldos de S/ 55 464 millones (+8,12% de variación anual) y S/ 40 523 millones (+4,38%),

respectivamente, con participaciones de 20,55% y 15,01% en la cartera de créditos. Los saldos de créditos corporativos se ubicaron en S/ 57 781 millones (21,40% del total de colocaciones), los de grandes empresas en S/ 38 886 millones (14,41%) y de medianas empresas en S/ 42 501 millones (15,74%). Asimismo, los créditos a las pequeñas empresas alcanzaron S/ 24 838 millones (9,20%) y a las microempresas S/ 9 951 millones (3,69%).

Tabla 60

Sistema financiero: Composición de los Créditos Directos

Sistema financiero: Composición de los Créditos Directos (En millones de S/.)				
	Mar-16	Mar-17	Var. Anual % (TC Corriente)	Var. Anual % (TC Dic-16)
Corporativos	56,375	57,781	2,49	9,25
Grandes Empresas	38,350	38,886	1,40	1,03
Medianas Empresas	42,976	42,501	1,10	2,64
Pequeñas Empresas	23,217	24,838	6,98	5,90
Microempresas	9,157	9,951	8,67	7,10
Consumo	51,297	55,464	8,12	8,23
Hipotecarios	38,823	40,523	4,38	4,83
Total	258,913	269,944	4,26	5,43

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema financiero.”, por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>)

Evolución de Créditos directos por Sector Económico. A marzo de 2017, los créditos al sector comercio registran un incremento de S/ 736 millones (1,76%) con relación a marzo de 2016. Asimismo, los créditos a transporte, almacenamiento y comunicaciones se incrementaron en S/ 576 millones (+4,46%), seguido por el sector agricultura y ganadería el cual ascendió en S/ 340 millones (+3,79%). Por otro lado, el sector minería disminuyó en S/ 1 581 millones (-19,29%), seguido por manufactura en S/ 125 millones (-0,35%) y construcción en S/ 120 millones (-2,11%).

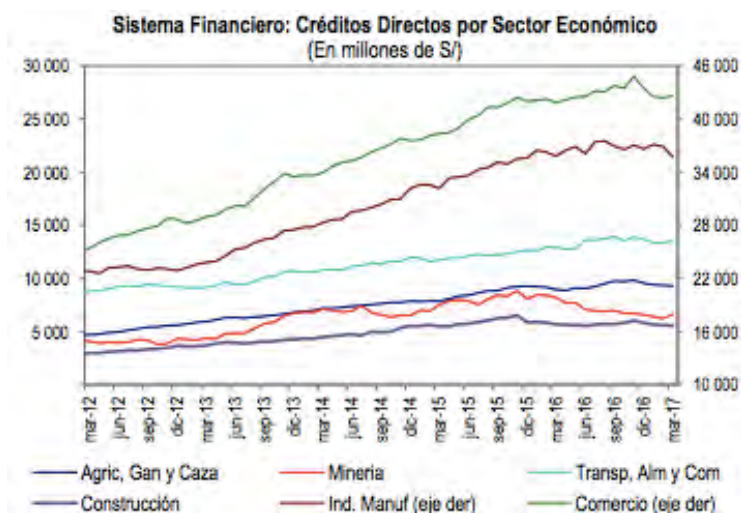


Figura 62. Sistema financiero: Créditos Directos por Sector Económico. Tomado de “Evolución del Sistema financiero.” por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Evolución de Créditos Directos por Ubicación Geográfica. A marzo de 2017, el 75% del saldo de créditos directos del sistema financiero se concentró en los departamentos de Lima y Callao, alcanzando un total de S/.197'773 millones, del cual el 92,4% correspondió al sistema bancario. Siguió en importancia los departamentos del norte (Lambayeque, La Libertad y Ancash) y del sur (Ica y Arequipa) con participaciones de 6,1% y 5,2%, respectivamente. Por el contrario, las regiones del centro (Huancavelica, Ayacucho y Apurímac) contaron con la menor participación de los créditos del sistema financiero en el país (0,8%). Los créditos directos continuaron creciendo en el país, observándose las mayores tasas de crecimiento en las regiones del centro: Huancavelica, Ayacucho y Apurímac (14,2%); seguidos por las regiones de Huánuco, Pasco y Junín (10,6%); las regiones de Cajamarca, Amazonas y San Martín (9,4%); y los departamentos de Cusco, Puno y Madre de Dios (8,9%). Por el contrario, a fines del primer trimestre de 2017, las colocaciones en los departamentos de Lima y Callao aumentaron en 2,3%.

Tabla 61

Créditos directos del Sistema financiero por Ubicación Geográfica

Créditos Directos de Sistema financiero por Ubicación Geográfica (En millones de Soles)									
Ubicación Geográfica	Mar-11	Mar-12	mas-13	Mar-14	Mar-15	Mar-16	Mar-17	Particip. Mar-17 %	Variac. 17/ mar-16 %
Tumbes y Piura	4,103	4,765	5,337	5,627	6,156	6,473	7,010	2.7	8.3
Lambayeque, La Libertad y Ancash	8,924	10,330	11,850	13,118	14,310	15,297	16,175	6.1	5.7
Cajamarca, Amazonas y San Martín	2,832	3,514	4,130	4,413	4,796	5,079	5,555	2.1	9.4
Loreto y Ucayali	1,762	2,233	2,508	2,833	3,055	3,164	3,273	1.2	3.4
Huánuco, Pasco y Junín	3,090	3,766	4,482	4,843	5,346	5,933	6,562	2.5	10.6
Lima y Callao	93,768	109,201	122,494	147,236	171,039	193,324	197,773	75.0	2.3
Ica y Arequipa	6,430	7,904	9,573	11,048	11,866	12,866	13,607	5.2	5.8
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	902	1,071	1,257	1,450	1,652	1,828	2,089	0.8	14.2
Moquegua y Tacna	1,437	1,768	2,013	2,267	2,295	2,597	2,750	1.0	5.9
Cusco, Puno, Madre de Dios	3,740	4,655	5,608	6,579	6,991	7,419	8,081	3.1	8.9
Extranjero	3,933	1,749	1,377	808	700	519	969	0.4	86.6
Total sistema financiero	130,921	150,976	170,629	200,222	228,205	254,500	263,844	100.0	3.7

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema financiero.", por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017.
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>)

Evolución de los Depósitos del Sistema financiero peruano. De acuerdo a lo indicado por (SBS, 2016), los depósitos del sistema financiero alcanzaron los S/ 259'188 millones en marzo de 2017, acumulando un crecimiento anual de 1,91% (o de +2,84% asumiendo el tipo de cambio de marzo 2017). Por moneda, los depósitos en moneda nacional crecieron 12,63%, mientras que los depósitos en moneda extranjera disminuyeron 8,64%, registrando a este mes saldos de S/ 155'245 millones y US\$ 32'002, respectivamente.

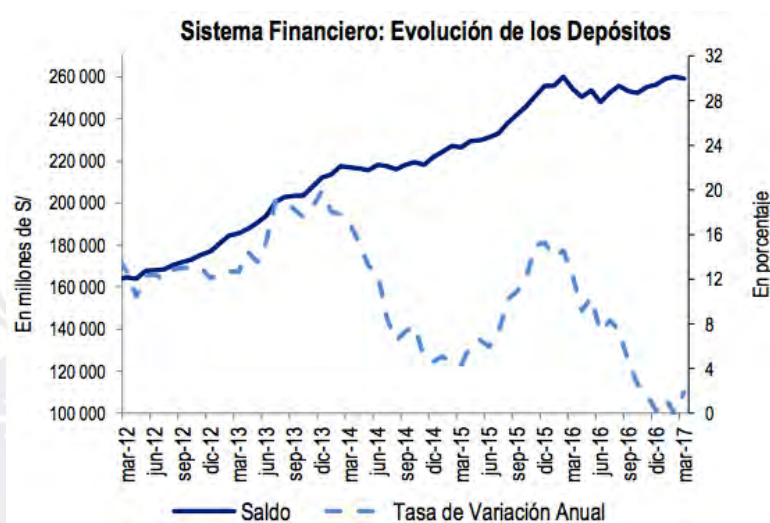


Figura 63. Sistema financiero: Evolución de los Depósitos. Tomado de “Evolución del Sistema financiero.” por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Evolución de Depósitos Totales por Tipo. De acuerdo a lo indicado por (SBS, 2016), a marzo de 2017, las captaciones están conformadas por depósitos a plazo (44,68% de participación), vista (28,27%) y ahorro (27,05%). Los depósitos de ahorro y a plazo registraron un incremento respecto al año anterior alcanzando un saldo de S/ 70'116 millones (+5,21% de variación anual) y S/ 115'796 millones (+6,22%), respectivamente; mientras que el saldo de depósitos a la vista descendió a S/ 73'277 millones (-6,87%).

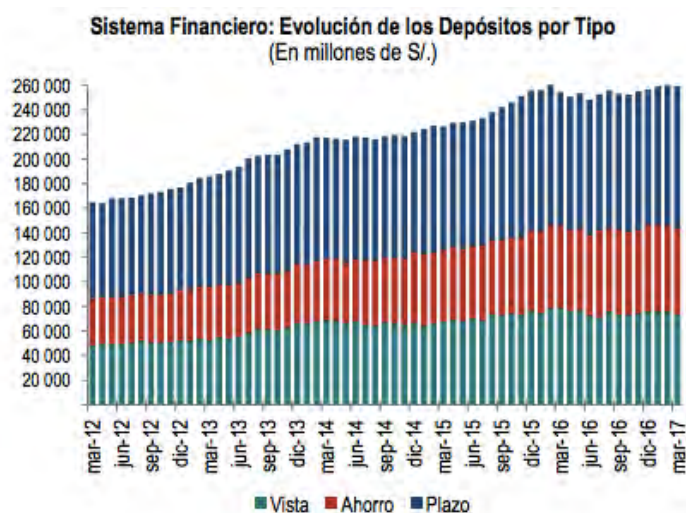


Figura 64. Sistema financiero: Evolución de los Depósitos por Tipo. Tomado de “Evolución del Sistema financiero.” por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Evolución de Depósitos Totales por Ubicación Geográfica. De acuerdo a lo indicado por (SBS, 2016). De manera similar al caso de las colocaciones, Lima y Callao concentraron el 82,8% de las captaciones del sistema financiero a marzo de 2017, con un saldo de S/ 196'423 millones. Por el contrario, las regiones del centro del país (Huancavelica, Ayacucho y Apurímac); del nor-orient (Loreto y Ucayali); y del sur (Moquegua y Tacna) mantuvieron las participaciones más pequeñas (0,6%; 0,6% y 0,9%, respectivamente). Los depósitos continuaron creciendo en el país, observándose las mayores tasas de crecimiento en las regiones del norte: Tumbes y Piura (13, 3%), seguidos por las regiones de Huancavelica, Ayacucho y Apurímac (13%); las regiones de Huánuco, Pasco y Junín (10,8%) y las regiones de Lambayeque ,La Libertad y Ancash (9,3%). Por el contrario, las regiones de Lima y Callao presentaron un crecimiento de 1,2%. Adicionalmente, a fines del primer trimestre de 2017, los depósitos en el exterior aumentaron en 91,7%.

Tabla 62

Depósitos del Sistema financiero por Ubicación Geográfica

Depósitos del Sistema financiero por Ubicación Geográfica (En millones de Soles)									
Ubicación Geográfica	Mar-11	Mar-12	mas-13	Mar-14	Mar-15	Mar-16	Mar-17	Particip. Mar-17 %	Variac. 17/ mar-16 %
Tumbes y Piura	2,148	2,314	2,718	3,176	3,513	3,796	4,300	1.8	13.3
Lambayeque, La Libertad y Ancash	4,906	5,870	6,306	7,014	7,595	8,190	8,948	3.8	9.3
Cajamarca, Amazonas y San Martín	1,434	1,535	1,611	1,823	2,013	2,408	2,520	1.1	4.6
Loreto y Ucayali	848	1,025	1,058	1,253	1,433	1,465	1,477	0.6	0.8
Huánuco, Pasco y Junín	1,810	2,062	2,269	2,621	2,831	3,176	3,519	1.5	10.8
Lima y Callao	107,840	122,537	139,276	163,260	170,377	194,073	196,423	82.8	1.2
Ica y Arequipa	5,200	6,190	6,785	8,559	8,493	9,313	9,958	4.2	6.9
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	486	569	805	793	994	1,237	1,398	0.6	13.0
Moquegua y Tacna	1,423	1,484	1,591	1,723	1,779	2,008	2,095	0.9	4.3
Cusco, Puno, Madre de Dios	2,208	2,644	2,998	3,537	3,996	4,773	5,037	2.1	5.5
Extranjero	1,469	1,434	1,072	1,398	1,320	807	1,546	0.7	91.7
Total Sistema financiero	129,772	147,665	166,488	195,156	204,344	231,246	237,221	100.0	2.6

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema financiero.”, por Superintendencia de Banca, Seguro y Afp, 2017.
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>)

Valor Agregado Bruto del Sector Financiero Peruano:

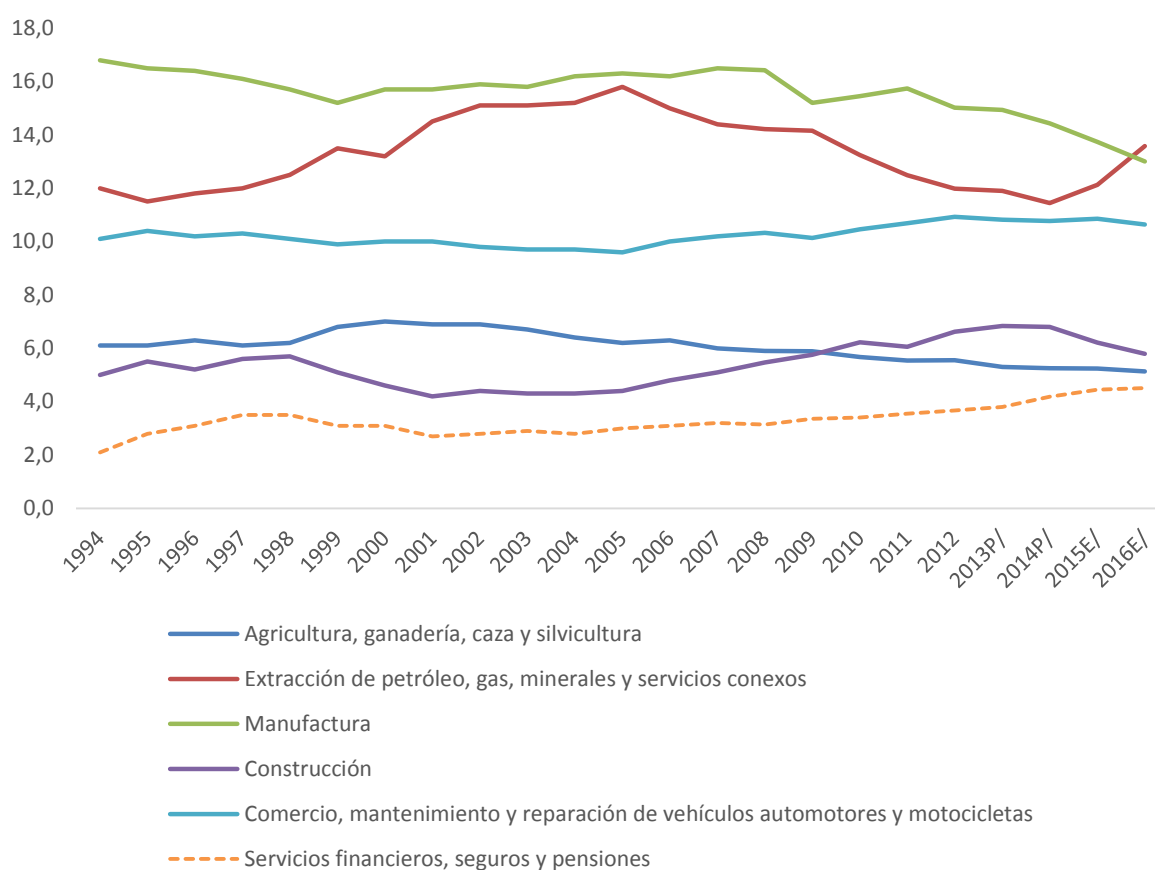


Figura 65. PBI por sectores económicos 1994-2016.

Adaptado de “Principales Indicadores Macroeconómicos,” por INEI, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

En la Figura 63 se puede observar el porcentaje de aporte al PBI de los principales sectores de la economía, incluyendo al sector financiero. El sector manufactura constituye el sector que más aporta a la economía peruana con un porcentaje promedio de 16%, sin embargo, se identifica una pérdida de participación frente a crecimientos de los sectores, comercio, construcción y financiero; el sector manufactura se caracteriza por ser principalmente del tipo primario, es decir compuesto por actividades que no generan mucho valor agregado para los mercados, como la pesca y la elaboración de azúcar (“Manufactura creció,” 2017). El segundo factor en aporte corresponde a la actividad minera con un porcentaje promedio de 13.6%, sin embargo, este es un sector de alta volatilidad debido a la dependencia en el nivel de precios internacionales de los metales. El sector comercio, es otro

sector con una elevada contribución al PBI; el 70% de las empresas peruanas tienen por objeto el comercio, el mantenimiento y reparación de vehículos y la venta de servicios profesionales personales, como una forma de autogeneración de empleo, en este sector sin embargo, es necesario considerar que los datos son aproximados, pues un alto porcentaje de las empresas peruanas que brindan servicios comerciales (26%) no están formalizadas y su aporte a la economía sólo puede ser aproximado (INEI: Los impresionantes,”2016) . El sector financiero es uno de los sectores con un menor aporte, sin embargo, se reconoce un incremento en su participación en el PBI total durante los últimos 20 años. La diversificación en las fuentes que contribuyen al PBI favorece el fortalecimiento de la economía, mediante una diversificación del riesgo frente a una alta dependencia en pocos sectores.

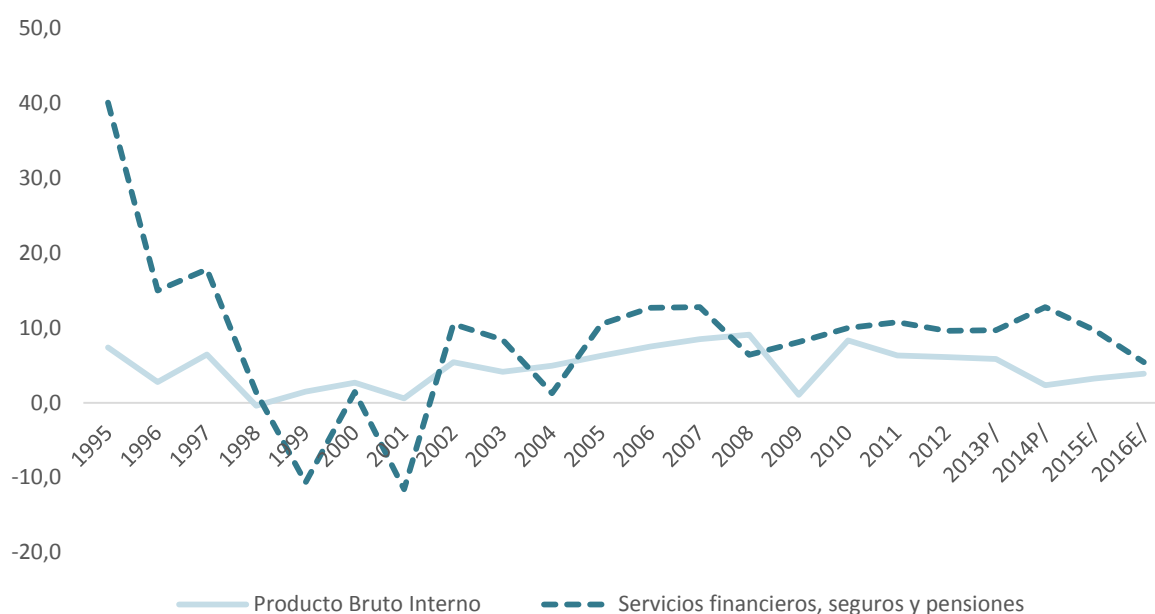


Figura 66. Variación porcentual del PBI y del PBI por sector financiero 1995-2016. Adaptado de “Principales Indicadores Macroeconómicos,” por INEI, 2017 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

En la Figura 64 se puede observar la variación del PBI entre el año 1995 y 2016, y su relación con la variación del PBI del sector financiero durante el mismo periodo. Se identifica que las variaciones en el PBI son menos drásticas, lo cual se debe al bajo nivel de participación del sector financiero, respecto a sectores más relevantes como el de manufactura y el de minería.

A partir del 2001, se identifica una tendencia creciente en el PBI del sector financiero, sin embargo, en el 2008 se reduce por efecto de la crisis económica internacional del mismo año. Uno de los principales factores que ha contribuido a la estabilidad del sector financiero desde el 2008 y que tuvo un efecto importante para mitigar los efectos negativos de la crisis del 2008, es su grado de desarrollo. El *World Economic Forum* (WEF, 2017) elabora anualmente un reporte de competitividad de los países, en el que el desarrollo del mercado financiero es uno de los pilares para explicar las condiciones favorables que presenta un país para promover la prosperidad de su población y sus empresas. Según el reporte, el Perú ocupa la posición 67 en competitividad, recibiendo una de sus mejores calificaciones en desarrollo del mercado financiero. Ello se explica por las mejoras en el acceso al crédito y a servicios financieros, y por el incremento de la inclusión financiera, gracias a los esfuerzos de la empresa privada para atender a más peruanos, y del Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas, y puntualmente del Banco de la Nación, para llevar productos y servicios financieros a zonas a las que no llega otra oferta bancaria. El Banco de la Nación actualmente llega al 67% de los distritos del Perú, desarrollando además actividades de educación financiera para que la población no sólo acceda a productos y servicios bancarios, sino que también conozca como usarlos para su beneficio y desarrollo económico.

Apéndice D: Productos Propuestos para el Banco de la Nación

De acuerdo al Plan Estratégico para el Banco de la Nación planteado hacia el 2027, se proponen cuatro nuevos productos cuya finalidad es poder impulsar el acceso al sistema financiero a la mayor cantidad de agentes económicos, manteniendo las políticas diseñadas, principalmente con una adecuada gestión de riesgo y la inclusión financiera como indicador más importante del banco.

Cuenta DNI, es un producto basado en el referente elegido (BancoEstado de Chile), con la idea de poder generar el acceso directo a todos los ciudadanos peruanos principalmente a los que recién cumplan la mayoría de edad con la característica que el número de cuenta sea el número de DNI, generando de este modo herramientas para hacer simples las transacciones financieras o depósitos posibles. A su vez el agente económico tendría desde el inicio un registro de utilización de dinero impulsando la formalización y educación financiera.

Cuenta MiViejito, es un producto que refuerza la atención actual de nuestros principales clientes a nivel nacional generando la oportunidad de contar con nuevos beneficios a personas jubiladas teniendo la oportunidad de acceder a su efectivo a través de préstamos pre-aprobados, los cuales pueden acceder en diferentes puntos multired a nivel nacional no necesariamente acercándose a las agencias principales. Así mismo se trabajará propuestas de conocimiento de nuestros clientes de modo regional para poder identificar sus necesidades y puntos de transformación en la utilización de nuevas tecnologías que nos permitan ofrecerles nuevos beneficios a través de la cuenta MiViejito.

FaciLeasing, es un producto para agilizar y dinamizar los financiamientos para pequeñas empresas y micro empresas.

PrestaMovil, generar un aplicativo móvil el cual utilizando la tecnología celular poder colocar créditos a más agentes económicos a nivel nacional.

Apéndice E: Caso de Éxito Programa Préstamo Multired

De acuerdo a Burneo (2009), la privatización de las entidades del estado usualmente implican un cambio en los objetivos y protocolos de actuación de las firmas estatales, priorizándose siempre el logro de metas en términos de resultados económicos y financieros, también menciona que una privatización no implica un cambio de propiedad de la entidad, dado que existen diferentes formas de realizar una privatización, como son los contratos de gestión que permiten que la entidad estatal pueda realizar el contrato con una empresa tercera para que pueda manejar una unidad de negocio o alguna área que permite optimizar la eficiencia de la misma al contratar una entidad especializada en esta área. Otro de los posibles modelos de privatización que se puede aplicar son los Joint Venture, que permiten a la entidad estatal poder firmar acuerdos con otras entidades privadas para poder salir al mercado con un producto o servicio y puedan competir, es la unión de estas sinergias escapa de la definición común que se conoce para la privatización. En el año 2001 se inició en el Banco de la Nación el Programa de Préstamos Multired, un producto que iba contra el modelo actual de ese momento para el Banco, pero que buscaba de alguna forma menguar la carencia de un producto de estas características para los clientes de ese momento; este producto tuvo un efecto contrario al que esperaban la mayoría de los críticos sobre esta medida, ya que el Banco no solo daría este tipo de crédito a los trabajadores del estado, también a los agentes económicos que residían en las zonas donde el Banco era la Única Oferta Bancaria, este modelo permitió que el Banco generará un modelo de complementariedad al sector financiero privado, haciendo que el índice de bancarización se expanda.

Es en este sentido que el modelo de privatización que ha venido ocurriendo en el Banco de la Nación, es un modelo que permite la mejora continua y sobre todo la puesta en marcha de acciones que permiten que más peruanos tengan acceso a productos financieros y sobre todo a un modelo de igualdad de condiciones y dinamizando la libre competencia

dentro del sector. Dentro del presente plan, se realiza un análisis financiero y situacional del Banco, donde se puede evidenciar que durante diez años seguidos el Banco ha venido teniendo resultados financieros positivos que soportan el modelo de negocio que plantean para esta institución. Otro de los puntos que se pueden mencionar como un modelo más de privatización es la independencia de decisión que tienen los directores, esto se evidencia en los planes estratégicos anteriores y en lo que ha logrado conseguir el Banco. La idea principal de este apéndice es mostrar como un modelo de trabajo que no transgrede la normativa ni la Constitución permitió al Banco poder generar un cambio en beneficio del peruano. Pero esto no es suficiente, la visión que planteamos es ver al Banco siendo uno de los mejores Bancos del Perú, y un referente de la Banca en Latinoamérica, es por eso que el fondo de la propuesta radica en las capacidades y fortalezas que apoyan la estrategia de salir a ofrecer los productos del Banco a clientes que pueden atenderse en el sector financiero peruano; no es un marco de competencia el que se pretende proponer, es más un modelo que genera complementariedad y tiene por objetivo el crecimiento de la tasa de bancarización e intermediación en el país. Este modelo se aplicó en Chile, y hoy tenemos al BancoEstado siendo uno de los principales Bancos de este país y uno de los mejores bancos de Latinoamérica.