

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
CALIFICADA PARA EL PROYECTO MGP
PERSONA JURIDICA BANBIF 2023**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Christian Carlos Aragón Lara


Código 20111532

Asesor

Percy Manuel Núñez Vergara

Lima – Perú

Octubre del 2024



**REPORT OF QUALIFIED PROFESSIONAL
EXPERIENCE FOR THE PROJECT MGP
PERSONA JURIDICA BANBIF 2023**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Logros Académicos	2
1.3 Logros Profesionales.....	2
1.4 Logros Profesionales.....	3
CAPÍTULO II: LA EMPRESA / ORGANIZACIÓN	4
2.1 Historia y antecedentes de la empresa	4
2.2 Principales accionistas	5
2.3 Visión y Misión	6
2.4 Propósito y Valores.....	6
2.5 Líneas de Negocio de la Empresa (UEN).....	8
2.6 Estructura Organizacional Actual (Organigrama)	9
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	12
3.1 Diagnóstico interno.....	12
3.1.1 Análisis Funcional	12
3.1.2 Análisis Financiero	18
3.1.3 La Cadena de Valor	21
3.1.4 Ventajas competitivas de la empresa	23
3.1.5 Fortalezas y Debilidades de la empresa.....	25
3.1.6 Oportunidades y Amenazas de la empresa	26
3.2 Diagnóstico externo	27
3.2.1 Análisis PEST.....	27
3.2.2 Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial.....	35
3.2.3 Análisis de la Posición Competitiva (Grupos Estratégicos).....	39
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	41
4.1 Matriz MPC	41
4.2 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI.....	42

4.3	Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE.....	43
4.4	Matriz PEYEA.....	44
4.5	Matriz FODA.....	46
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA		49
5.1	Evaluación del estado actual.....	49
5.1.1	Descripción del proceso (Diagrama de Caracterización)	49
5.1.2	Identificación de las oportunidades de mejora	50
5.1.3	Selección del problema principal.....	51
5.2	Establecer objetivos claros y alcanzables	53
5.2.1	Comprensión del problema.....	53
5.2.2	Definición de variables	54
5.2.3	Estratificación del problema:.....	54
5.2.4	Determinación de meta	56
5.3	Seleccionar la metodología adecuada	56
5.3.1	Elaboración de lista de causas del problema	56
5.3.2	Análisis causa – efecto.....	57
5.3.3	Análisis de criticidad de causas raíz	58
5.3.4	Determinar causas raíz principales y clasificar.....	58
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL.....		60
6.1	Implementación de los cambios.....	60
6.1.1	Propuesta de soluciones	60
6.1.2	Selección de mejor propuesta	60
6.1.3	Definición de lista de actividades y recursos.....	61
6.1.4	Diagrama de Gantt del Proyecto de Mejora.....	66
6.2	Seguimiento y ajuste	68
6.2.1	Verificación de resultados de mejora.....	68
6.2.2	Comparación de resultados (de implementación con valores metas)	72
6.3	Mantener las mejoras	73
6.3.1	Estandarización.....	73
6.3.2	Entrenamiento	73
6.3.3	Definición de Indicadores de Gestión.....	73
6.3.4	Reconocimiento y difusión	74

6.3.5 Beneficios principales de la mejora en los procesos.....	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS.....	80



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Matriz y los recursos del BanBif.....	23
Tabla 4-1	42
Tabla 4-2 Matriz Evaluación de Factores Internos	43
Tabla 4-3 Matriz Evaluación de Factores Externos.....	44
Tabla 4-4 Matriz Peyea.....	45
Tabla 4-5 Matriz FODA	47
Tabla 5-1 Oportunidades de mejora.....	51
Tabla 5-2 Principales problemas a mejorar	52
Tabla 5-3 Principales problemas a mejorar	53
Tabla 5-4 Listado de causas de problemas	57
Tabla 5-5 Causas raíz y se impondrá valores y frecuencias para poder calcular el efecto	58
Tabla 6-1 Propuesta de mejora	61
Tabla 6-2.....	64
Tabla 6-3 Indicadores de gestión	74
Tabla 6-4 Beneficios de la mejora	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Cuadro de accionariado del BanBif al cierre 2023.....	6
Figura 2.2 Se muestra las 4 misiones del banco dentro de su propósito.....	7
Figura 2.3 Cuadro detallado del directorio BanBif.....	10
Figura 2.4 Organigrama de la plana gerencial del banco 2024	11
Figura 3.1 Evolución de las colocaciones brutas por tipo de cambio.....	13
Figura 3.2 Propaganda de su campaña publicitaria por sus 30 años de constitución	14
Figura 3.3 Propaganda elaborada por el equipo de marketing para incentivar la adquisición de las tarjetas de crédito en el año 2023	15
Figura 3.4 Participación del banco respecto al segmento en créditos directos.....	16
Figura 3.5 Composición de los activos totales al 2023 vs 2022	19
Figura 3.6 Evolución de fondeos / pasivos en los últimos años	20
Figura 3.7 Cadena de valor	21
Figura 3.8 Descomposición del crecimiento del PBI entre 2004 - 2023	29
Figura 3.9 Tasa de intereses de referencia a desde mayo 2023 a mayo 2024.	30
Figura 3.10 Tendencia de crecimiento de la población peruana proyectada hasta el 2050.	31
Figura 3.11 Tasa de desempleo de marzo 2023 a marzo 2024	32
Figura 3.12 Distribución por clase social según NSE al 2023.....	33
Figura 3.13 Evaluación de conexión de internet en el Perú en la actualidad.	34
Figura 3.14 Número de personal que mantiene cada institución financiera al cierre del primer trimestre del 2024.....	36
Figura 3.15 En el siguiente cuadro podemos ver por posición los bancos con mayor poder patrimonial en el Perú.	39
Figura 3.16 Grupos bancarios estratégicos	40
Figura 4.1 Análisis cuantitativo de forma gráfica.....	46
Figura 5.1 Diagrama de caracterización	49
Figura 5.2 Esquema del problema identificado	55
Figura 5.3 Gráfico de Pareto por tipo de problemas.....	55
Figura 5.4 Diagrama de Ishikawa para las pocas capacitaciones y cursos de venta.....	57
Figura 5.5 Diagrama de Ishikawa para el bajo nivel de uso en herramientas jurídicas .	58

Figura 6.1 Diagrama Gantt proyectado.....	66
Figura 6.2 Pareto por resultados de soluciones.....	71
Figura 6.3 Horas de capacitación desde junio hasta diciembre 2023, donde los funcionarios adquirieron asesoramiento y guía del MGP PJ para su aplicación.	71
Figura 6.4 Incremento de funcionarios utilizando al 100% las herramientas desde que empezó le proyecto hasta el cierre.	72



RESUMEN

El informe por elaborar está basado en un proyecto interno del BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS "BANBIF" llamado MPG (Modelo de gestión de pasivos) donde se formó parte junto a varias áreas internas del banco y se desarrolló en el año 2023 para incrementar la productividad, rentabilidad y la captación de pasivos en la banca comercial a nivel Perú. Se implementaron estrategias comerciales, realizando un estudio minucioso de las necesidades del mercado y la coyuntura del país en dicho año.

Adicionalmente, el banco se anticipó a una norma que lanzaría la SBS en el presente año relacionado al RCL (Ratio de cobertura de liquidez). Este proyecto prepararía a todos los comerciales para entrar a una estructura adecuada en el sistema financiero en 2024. Esta herramienta a la fecha se viene trabajando por todos los funcionarios de la banca jurídica, y ha traído excelentes resultados versus las proyecciones que se tenían el año pasado dentro de la competencia bancaria. Se detallará el paso a paso cómo se armó la herramienta, qué pautas se implementaron en cada etapa del proceso, cómo se gestionó la búsqueda de perfiles objetivos para el banco y cómo se consiguieron los resultados esperados en este 2024.

Se desarrollará un análisis estratégico de implementación, gestión y control de cómo se identificó la problemática en la poca captación de pasivos por la banca jurídica del banco a mitad del 2023. Gracias al MPG, se pudo obtener una solución rápida y resultados eficientes para revertir las cifras al cierre del año.

Línea de investigación: 5200 - 32. a3

Palabras clave: Comercial, estrategia, captaciones, banco y gestión

ABSTRACT

The report to be prepared is based on an internal project of BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS “BANBIF” called MPG (Liability Management Model) where we took part together with several internal areas of the bank and was developed in the year 2023 to increase productivity, profitability and the capture of liabilities in commercial banking at the Peruvian level. Commercial strategies were implemented, carrying out a thorough study of market needs and the country's situation in that year.

In addition, the bank anticipated a regulation to be launched by the SBS this year related to the RCL (Liquidity Coverage Ratio). This project would prepare all commercial banks to enter an adequate structure in the financial system in 2024. To date, this tool has been worked on by all legal banking officers, and has brought excellent results compared to the projections that were made last year within the banking competition. We will detail step by step how the tool was put together, what guidelines were implemented at each stage of the process, how the search for target profiles for the bank was managed and how the expected results were achieved in 2024.

A strategic analysis of implementation, management and control will be developed on how the problem was identified in the low uptake of liabilities by the bank's legal bank in the middle of 2023. Thanks to the MPG, it was possible to obtain a quick solution and efficient results to reverse the figures at the end of the year.

Line of research: 5200 - 32. a3

Key words: Commercial, strategy, deposits, bank and management.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Reseña histórica

Mi nombre es Christian Carlos Aragón Lara, actualmente tengo 32 años de edad, soy el mayor de dos hijos en mi familia, de religión católica y culminé mis estudios en el colegio Trilce en el año 2009.

En el año 2011, ingresé a la Universidad de Lima a la carrera de Administración, donde me destacué en cursos de finanzas, marketing y operaciones. Culminé mis estudios de pre grado en el año 2018.

En la parte profesional, cuento con más de 8 años de experiencia en el Sistema Financiero, en las áreas Comercial y Riesgos de Banca Empresa.

En el año 2015, ingresé al Banco Pichincha, como practicante de riesgos empresarial, donde obtuve conocimientos de análisis y evaluación financiera de empresas de todo tipo de sectores del mercado peruano. Posterior a ello en el año 2017, ascendí como asistente de banca empresa en el área comercial, donde pude lograr hacer línea de carrera hasta el puesto de ejecutivo comercial de banca empresa en el año 2019. En dicha área comercial pude obtener habilidades de venta y negociación con directores, líderes o jefes de empresas importantes del país. Logrando superar altamente las expectativas y metas establecidas por el banco.

En el año 2021, ingresé al Banco interamericano de Finanzas (BanBif), como ejecutivo estándar de banca empresa, donde actualmente vengo laborando. En la presente entidad vengo aplicando todos los conocimientos de análisis y ventas obtenidos en mis años de experiencia dentro del sistema financiero logrando grandes resultados profesionales y personales de crecimiento.

Como hobbies personales, me gusta hacer deportes como el fútbol y correr, tocar guitarra y componer canciones, bailar música afroperuana, leer libros de superación y motivación personal, viajar y conocer nuevas culturas. En cuanto a estudios me certifique en herramientas de Office nivel avanzado y en idiomas como el portugués e inglés nivel intermedio.

1.2 Logros Académicos

- **Diplomado:**

- ✓ Certificación en finanzas bancarias en el año 2019, dictado por la universidad del Pacifico.

- **Cursos:**

- ✓ Banquero banca empresa y corporativa en el año 2020, dictado por la universidad del Pacifico.
- ✓ Análisis y estructuración financiera en el año 2022, dictado por la universidad ESAN.

- **Seminarios:**

- ✓ Conferencia Retos y Oportunidades: Cuatro Años de Vigencia del TLC Perú China - 29 de abril de 2014.
- ✓ Conferencia de Julio Velarde, presidente del directorio BCRP - 14 de noviembre de 2011. Conferencia: Impacto económico de la industria en el Perú -15 de mayo de 2012.
- ✓ Conferencia: Evolución y perspectivas de la Economía Peruana - 28 de mayo de 2012.
- ✓ Conferencia Economía Peruana - 5 de junio de 2012.
- ✓ Conferencia “Guía futura de tasas de interés: La nueva herramienta de política monetaria - 27 de noviembre de 2013.

- **Idiomas / informática:**

- ✓ Culminación de nivel intermedio en el idioma portugués en el año 2022 en Idiomas católica.
- ✓ Certificación en Excel II nivel intermedio/avanzado en el año 2018, dictado por la Universidad de ingeniería (UNI).

1.3 Logros Profesionales

- **Banco Pichincha**

- ✓ Gestor del proyecto “REPORTE 28” donde se logró reducir el porcentaje de registros de EEFF desactualizados de empresas a nivel nacional en el año 2015.
- ✓ Cumpliendo del IGC (Índice de Gestión Comercial) al 100% en el segundo semestre 2019.

- ✓ Cumpliendo del IGC (Índice de Gestión Comercial) al 109% en el segundo semestre 2020.
- ✓ 2do puesto de 37 Asistentes Banca Empresa en el Ranking de mayo 2018.
- ✓ 3er puesto de 37 Asistentes Banca Empresa en el Ranking de abril 2018.
- **Banco interamericano de finanzas**
- ✓ Participación del Proyecto MGP (modelo de gestión de pasivos) en el año 2023, donde se logró la recuperación de captaciones a nivel nacional de casi 50%.
- ✓ Ganador de la cartera comercial con mayor rentabilidad en toda la red de oficinas nivel Perú en el año 2024
- ✓ Primer puesto en la campaña de afiliaciones de la BXI (banca por internet) con el mejor indicador de registro a nivel nacional en el año 2024.
- ✓ Top 3 en el ranking de funcionarios con mayor activación de cliente nuevos en el año 2021-22.
- ✓ Top 1 en la Zona 2 con la cartera de mejor cumplimiento en líneas activas y cartera sana en el segundo semestre 2023.

1.4 Logros Profesionales

- Obtener el grado de Bachiller en la carrera de administración en la Universidad de Lima en el año 2018.
- Lograr hacer línea de carrera dentro de una entidad bancaria de reconocimiento y en el área donde tenía como objetivo entrar.
- Ser integrante del elenco de danzas UL desde el 2011 hasta el 2017, logrando ganar dos consorcios inter universidades representando a la Universidad de Lima.
- Lograr el sub campeonato del inter colegios master 30 representante a mi institución educativa compitiendo contra 25 colegios más.
- Lograr comprarme mi primer automóvil 0km a los 30 años de edad.
- Aprender dos idiomas diferentes al nativo, como el portugués e inglés.

CAPÍTULO II: LA EMPRESA / ORGANIZACIÓN

2.1 Historia y antecedentes de la empresa

El Banco Interamericano de Finanzas SA fue constituido el 10 de diciembre de 1990 a través de una escritura pública otorgada por el Doctor Ricardo Ortiz de Zevallos y registrada en la partida N° 11026203 del Libro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima. La entidad se fundó como una sociedad anónima con duración indefinida (BanBif, 2023).

La autorización para el funcionamiento fue otorgada mediante la Resolución SBS N° 089-91 del 8 de febrero de 1991. En 1998, a través de la Resolución SBS N° 1032-98, se aprobó el cambio en su razón social del Banco Interamericano de Finanzas SAEMA- BIF a “Banco Interamericano de Finanzas SA- BIF”. Posteriormente, mediante la Resolución SBS N° 10842-2011 del 21 de octubre de 2011, se autorizó el uso de la denominación abreviada BanBif (BanBif, 2023).

El Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) ocupa el quinto lugar entre los bancos comerciales más grandes del Perú y es parte del grupo empresarial español liderado por Ignacio Fierro, conocido como Grupo Fierro. Este grupo se originó en los años 50 y hoy tiene presencia en países como España, Tailandia, América Latina y Estados Unidos. Entre sus instituciones financieras se encuentran el Banco Exterior (Venezuela), Banbif (Perú), Banco Internacional (Ecuador), Banco Internacional (Guatemala), International Finance Bank (EE. UU.) y Ebna Bank (Curazao). El Grupo opera en Perú desde 1961 y actualmente participa en diversos sectores, destacando banca y finanzas, químicos, plásticos, licores y construcción. Perú y Argentina son los países donde mantiene una mayor presencia (Jiménez Mendoza, 2023).

El Grupo Fierro es el accionista mayoritario de Banbif, mediante sus empresas Britton SA y Landy SA, con sede en Suiza y propiedad de la familia Fierro. Estas empresas se dedican principalmente a la gestión de operaciones industriales y comerciales en sectores como la alimentación y la industria automotriz, entre otros. También realizan adquisiciones de empresas en estos rubros e invierten en instrumentos

de deuda. Además, desde mayo de 2013, la Corporación Financiera Internacional (IFC) se sumó como accionista del banco (Jiménez Mendoza, 2023).

En el Perú, las principales empresas que actualmente integran el Grupo Fierro son Fosforera Peruana SA, dedicada a la fabricación y venta de fósforos; Cartavio Rum Company SAC, enfocada en la destilación de alcohol, el añejamiento de concentrado alcohólico para la producción de ron, y la fabricación de ácido acético y éteres, así como en la comercialización, importación y exportación de estos productos; Constructores Interamericanos SAC (Coinsa), empresa que se dedica a la construcción de viviendas y edificios, además de brindar consultoría para proyectos de construcción y desarrollo de actividades inmobiliarias; Agroinper SA, en el sector agroindustrial; Farmex SA, especializada en la distribución de agroquímicos, semillas y fertilizantes; Iberoamericana de Plásticos SAC, que produce y comercializa tapas, sacos y telas de polipropileno; y Quimtia SA, que participa en la industria química (Jiménez Mendoza, 2023).

2.2 Principales accionistas

El Banbif mantiene un grupo accionarial a lo largo de los años desde su constitución hasta la fecha. Siendo sus principales accionistas Landy S.A. y Britton S.A., empresas de larga trayectoria en Uruguay, trasladadas en el año 2011 a Suiza y poseen en la actualidad, el 43.71% y 43.62%, respectivamente de capital social. En el 2013 se incorporó como accionista, International Finance Corporation (IFC), organismo que pertenece al Banco Mundial con una participación en el capital social de 12.67% completando el total de accionistas.

Se muestra a continuación la siguiente tabla con la estructura accionarial del Banco. Es importante mencionar que el BanBif solo emite acciones comunes.

Figura 2.1

Cuadro de accionariado del BanBif al cierre 2023.

Estructura accionarial

Nombre	Nacionalidad	Acciones suscritas y pagadas	Valor nominal S/	%
Landy S.A.	SUIZA	19 457 844	30.00	43.71
Britton S.A.	SUIZA	19 418 937	30.00	43.62
IFC	USA	5 640 112	30.00	12.67
Total		44 516 893		100.00

Nota. De *Memoria anual* (p. 16), por Banbif, 2023 (<https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/quienes-somos/memoria-anual-2023.pdf>)

2.3 Visión y Misión

- **Visión:**

- ✓ El BanBif tiene como visión para este 2024 ser reconocidos en el mercado financiero por su calidad y rapidez en el servicio, ofreciendo la gama de productos y servicios innovadores que mantienen y que cumplan con todas las exigencias y expectativas de los clientes.

- **Misión:**

- ✓ “La misión corresponde a los propósitos o la función que la empresa desempeña en la sociedad” (González Millán & Rodríguez Díaz, p. 21). El BanBif mantiene como misión para este 2024 brindar las mejores y eficientes soluciones financieras a los clientes con una excelente calidad en el servicio, que permita poder lograr alcanzar los sueños de las personas y empresas.

2.4 Propósito y Valores

- **Propósito**

- ✓ BanBif ha acordado sostener un propósito que identifique el compromiso con los clientes, con los colaboradores, con la sociedad y con los accionistas:

“acompañamos sueños, generamos desarrollo”. Esta es la razón de ser de BanBif, el para qué se hacen las cosas y refleja la contribución que quiere aportar al mundo (BanBif, 2023).

- ✓ El Banco tiene 4 misiones, una por cada uno de los principales grupos de interés. Tener misiones diferenciadas permite poner el foco en las necesidades y expectativas de cada uno de dichos grupos. Las misiones reflejan, además, formas concretas en las que el Banco contribuye al cumplimiento de su Propósito (BanBif, 2023).

Figura 2.2

Se muestra las 4 misiones del banco dentro de su propósito



Nota. De Memoria anual (p. 12), por Banbif, 2023 (<https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/quienes-somos/memoria-anual-2023.pdf>)

- **Valores**

- ✓ El BanBif mantiene 4 pilares básicos en su estructura de negocio y enfoque de valores frente a los clientes y lo que genera el valor agregado frente a la competencia.

- **Ejemplaridad:**

- ✓ Se demuestra mediante un comportamiento consistente ser ejemplo de los valores y principios en todo el grupo económico, siendo consecuente en la relación comercial con clientes, accionistas, colaboradores y sociedad en general (BanBif, 2023).

- **Cercanía:**

- ✓ Se logra mediante un espacio profesional de confianza que mejore la comunicación. BanBif tiene como política dar una atención de primera frente a sus clientes, colaboradores y a las demandas de la sociedad. Enfocarnos en mantener una relación de cercanía que nos permita una adaptación ágil y sencilla a las circunstancias, respetando la diversidad (BanBif, 2023).

- **Solidez:**

- ✓ Consiste en aspirar a la constante creación de valor para reafirmar el desarrollo futuro. Esto genera como consecuencia el obtener un proyecto de Grupo, con una visión común que integra el corto y largo plazo, generando un verdadero compromiso y la responsabilidad de crear legado (BanBif, 2023).

- **Decisión:**

- ✓ Se actúa y procede con calidad en entornos inciertos y cambiantes, identificando con agilidad alternativas y eligiendo las más adecuadas. Con ello se busca mejorar continuamente y aprender del error con autocrítica y humildad (BanBif, 2023).

2.5 Líneas de Negocio de la Empresa (UEN)

- **Persona Jurídica**

- ✓ Préstamos comerciales: Para el financiamiento de capital de trabajo que la empresa pueda necesitar.
- ✓ Leasing: Financiamiento de un activo fijo, donde la empresa se beneficie de la depreciación acelerada del bien y obtenga beneficios tributarios.

- ✓ Carta fianza: Instrumento que respalda las operaciones y obligaciones contractuales a nivel nacional.
- ✓ Factoring electrónico: Para financiamiento de compras a través del adelanto de facturas a los proveedores del cliente de manera rápida y eficaz.
- ✓ Descuento de documentos: Para financiamiento de ventas mediante el adelanto de los fondos de las letras y facturas por cobrar que la empresa pueda tener.
- ✓ Comercio exterior: Para financiamiento de importaciones, financiamiento de exportaciones, préstamo con garantía de fondo crecer, carta de crédito que permitirán que la empresa pueda ampliar su mercado y gestionar sus operaciones en menor tiempo.
- ✓ Operaciones de cambio: Cotización en línea con el equipo de tesorería, tanto en dólares como en otras monedas (euros, libras esterlinas, yenes, entre otras).
- ✓ Derivados: El banco ofrece operaciones con derivados financieros, con fines de cobertura ante movimiento en las variables de mercado.
- **Persona Natural**
 - ✓ Cuenta de ahorro: apertura para canalización de los flujos de los clientes y movimientos por la banca.
 - ✓ Depósitos a plazo: Producto ofrecidos a los clientes naturales para rentabilizar sus excedentes que mantiene y que genera ganancia para ellos.
 - ✓ Hipotecario: Brindarle opción al cliente de acceder a un crédito para la compra de un inmueble o vivienda a largo plazo y en cuotas.
 - ✓ Tarjeta de crédito: instrumento ofrecido para la compra de bienes o servicios donde su modalidad de pago es al crédito o en cuotas.
 - ✓ Préstamo libre disposición: capital de trabajo libre para algún requerimiento o necesidad que el cliente necesite en dicho momento.
 - ✓ Vehicular: Financiamiento otorgado al cliente para la compra de un vehículo nuevo y con pagos en cuotas a largo plazo.

2.6 Estructura Organizacional Actual (Organigrama)

- **Directorio**
 - ✓ Los directores de BanBif son profesionales seleccionados por su destacada trayectoria y sólida integridad moral. Los miembros del Directorio no tienen

relación de dependencia con los accionistas, y tampoco existe vínculo de afinidad o consanguinidad entre las personas mencionadas a continuación y los accionistas principales de la entidad emisora (BanBif, 2023).

Figura 2.3

Cuadro detallado del directorio BanBif



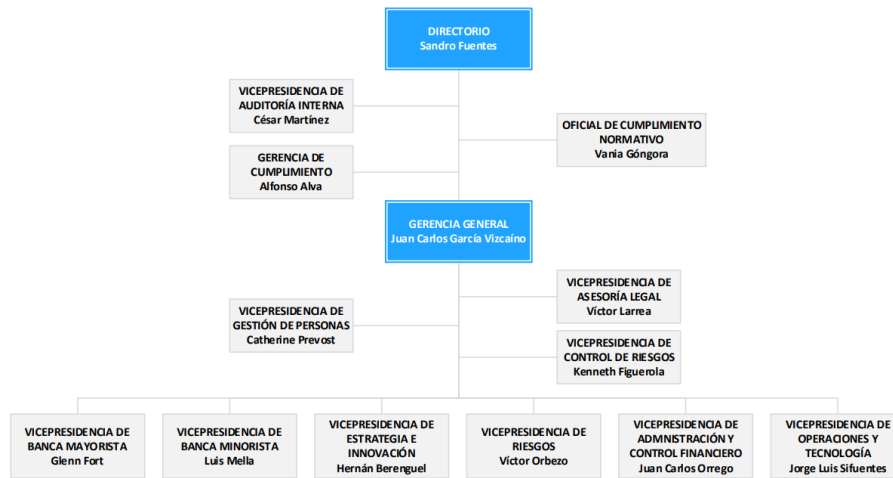
Nota. De *Memoria anual* (p. 17), por Banbif, 2023 (<https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/quienes-somos/memoria-anual-2023.pdf>)

- **Plana gerencial**

- ✓ La plana del BanBif está conformada por un Directorio ya antes mencionado, un gerente general y 10 vicepresidencias. Al cierre de junio 2024, el banco ya cuenta con más de 1,300 colaboradores trabajando en la institución a nivel nacional.

Figura 2.4

Organigrama de la plana gerencial del banco 2024



SOCIA DE NEGOCIO: MARIA JOSE MINAYA

Julio - 2024

BanBif

Nota. De Banbif, (comunicación personal, 25 de agosto de 2024)

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Diagnóstico interno

3.1.1 Análisis Funcional

- **Administración y gerencia**

- ✓ En el año 2023, el directorio y gerencia del banco interamericano de finanzas (BanBif), luego del análisis de mercado que tuvo sobre la captación de pasivos versus la competencia bancaria, pensó en la innovación de implementar una herramienta llamada MGP. La misma tenía que ser potente en convencimiento de nueva cartera y generar una fidelización de la actual en cuanto a canalizaciones de flujos de efectivo sobre las cuentas del banco.
- ✓ BanBif viene trabajando fuertemente en diferentes programas relacionados a la responsabilidad social, como parte de su modelo de negocio. Al día de hoy, en base a información obtenida del sector, el cambio muy rotativo de la sociedad, el cuidado del medio ambiente y los compromisos que las empresas requieren hacer para trabajar con un enfoque sostenible, se desarrolló un plan de Sostenibilidad a inicios del 2023, el cual integra su propósito, valores y cultura a las diferentes aristas del negocio para poder orientar acciones enfocadas en mitigar los impactos negativos y potenciar sus impactos positivos en relación con el crecimiento económico, medio ambiente, sociedad y gobierno corporativo. Como fortaleza se identifica que el banco mantiene una estructura adecuada y enfocada en los segmentos de mercado y los productos que ofrece (BanBif, 2023).
- ✓ Dentro del grupo de directorio del banco cuenta con tres órganos clave que contribuyen a un buen gobierno corporativo y garantizan el cumplimiento de las expectativas y obligaciones de la institución: (a) el Comité Ejecutivo de Directorio, encargado de pronunciarse sobre las operaciones de crédito, integrado por cuatro miembros; (b) el Comité de Auditoría, cuya misión es supervisar la labor de Auditoría Interna, asegurando el correcto registro de todas las operaciones y la veracidad de la información suministrada a la

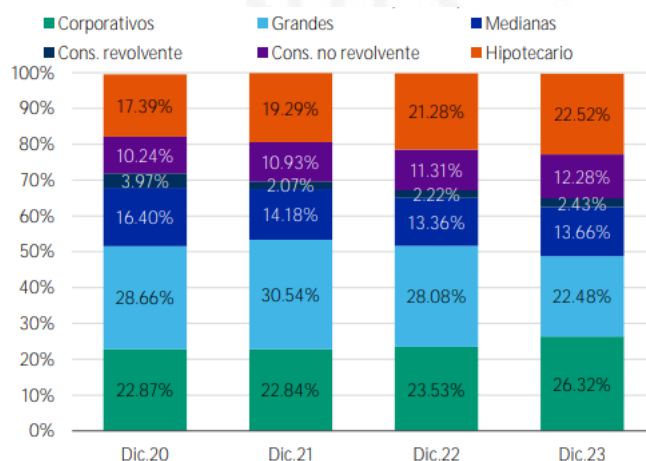
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; y (c) el Comité de Riesgos, responsable de evaluar y aprobar políticas y procedimientos para la identificación y gestión de los riesgos que enfrenta el banco, incluyendo los de mercado, liquidez, país, crédito y operativos. Una de las principales fortalezas identificadas es la agilidad en la toma de decisiones gracias a un equipo de liderazgo comprometido con la mar (Gamarra et al., 2016).

- **Marketing y ventas**

- ✓ Actualmente el banco cuenta con 65 agencia a nivel nacional, distribuidas en 14 departamentos a la fecha, adicionalmente cuenta con áreas de banca empresa y corporativa que atienden empresas de ticket mayores a los S/100millones anuales. También cuenta con canales de atención vía correo, logrando una diversificación de todas sus operaciones y obteniendo niveles de riesgos crediticios bajos. Se identificó como debilidad el poco crecimiento dentro del sector banca mediana empresa con un 2.43% de crecimiento dentro del sistema bancario, aun con proyecciones bajas.

Figura 3.1

Evolución de las colocaciones brutas por tipo de cambio



Nota. De Informe de clasificación (p. 5), por Moody's Local, 2024 (<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2024-03-26-Informe%20Publico.pdf>)

- ✓ Desde el año 2018 BanBif renovó su estrategia de comunicación lanzando un nuevo concepto que busca tener una filosofía cercana y amigable. A sus 30 años, las estrategias se afinan y continúan colocando la necesidad del usuario como objetivo principal (Andrade, 2020).
- ✓ El BanBif se ubica en el quinto puesto dentro del sistema bancario a nivel Perú, donde las personas y empresas lo reconocen como una marca muy identificada y consolidada por todo el país gracias a sus procesos operativos y soluciones bajos los instrumentos bancarios que se ofrecen. Dichas variables han generado que los clientes puedan cumplir sus sueños personales que anhelan y sus metas profesionales también (Andrade, 2020).
- ✓ Con 30 años en el mercado se enfocan en una estrategia que intenta optimizar aún más el servicio en banca para sus clientes, la misma que se ha hecho merecedora del primer lugar entre los bancos del sistema, llegando a evaluaciones del NPS (Net promoter score, o nivel de recomendación neto de recomendación de clientes) a más de 70% (Andrade, 2020).

Figura 3.2

Propaganda de su campaña publicitaria por sus 30 años de constitución



Nota. De #Con30: BanBif recibe sus 30 años con campaña estratégica en redes sociales, por P. Andrade, 2020, Mercado Negro (<https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/marcas/con30-banbif-recibe-sus-30-anos-con-campana-estrategica-en-redes-sociales/>)

- ✓ A la fecha el banco mantiene su información de productos, servicios, historia, tarifarios, ayuda virtual, entre otros por la página www.banbif.com.pe. Respecto a la oferta de valor, se han mantenido de manera sólida los beneficios dirigidos al segmento afluente, a través de un programa de Fidelidad altamente competitivo en el sector. Este permite a los clientes acumular Puntos BanBif y usarlos para pagar sus consumos, convertirlos en millas de LifeMiles y/o ConnectMiles, y canjear productos de catálogo en tiendas de interés. Se identificó una importante fortaleza del banco respecto a su atención al cliente, siendo una de la mejores del sistema financiero. No hace mucho obtuvo un premio del mejor NPS del sistema con más del 70%. Como debilidad es la poca inversión en publicidad por los medios de comunicación para conocer más su marca como banco (BanBif, 2023).

Figura 3.3

Propaganda elaborada por el equipo de marketing para incentivar la adquisición de las tarjetas de crédito en el año 2023



Nota. De *Memoria anual* (p. 63), por Banbif, 2023 (<https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/quienes-somos/memoria-anual-2023.pdf>)

- **Operaciones y logística**

- ✓ El banco cuenta, como se mencionó anteriormente, con 65 agencias a nivel nacional y en solo el departamento de lima se atiende a 19 distritos en el 2024.

En lo que respecta a provincia tiene llegada directa bajo agencias en 13 departamentos a nivel Perú.

- ✓ Se identifica una debilidad en la parte de infraestructura, donde no hay mucha inversión en lo que respecta a la tecnología digital que ha tomado gran porcentaje de posesión del mercado y puede ser un punto a mejorar para una atención más rápida y eficaz hacia el cliente.

Figura 3.4

Participación del banco respecto al segmento en créditos directos

Segmento	Participación	
	Dic-2022	Dic-2023
Créditos corporativos	23.1%	23.8%
Créditos a grandes empresas	16.7%	15.1%
Créditos a medianas empresas	16.4%	14.5%
Créditos a pequeñas empresas	6.5%	6.5%
Créditos a microempresas	1.2%	1.0%
Créditos de consumo	19.2%	21.0%
Créditos hipotecarios para vivienda	16.9%	18.1%

Nota. De Informe preliminar de clasificación (p. 6), por Pacific Credit Rating, 2021 (<https://ww1.ratingspcr.com/multi/8716/5228/4025/PE-BANBIF-202112-AUD-FFACDCPDMPLPCDNBAFBS-FIN.pdf>)

- ✓ Respecto a la infraestructura, adicional a las 65 agencias que el banco cuenta, se tiene un total de 76 cajeros autorizados, 13,674 agentes corresponsales KasNet y 1,563 cajeros automáticos global net. Esto permite poder gestionar a mayor magnitud las operaciones que el cliente necesita como retiros efectivos, consulta de saldos de sus cuentas, depósitos en efectivos hacia sus cuentas, pagar sus obligaciones, pagar sus tarjetas de crédito BanBif, entre otras operaciones. Otro punto como debilidad es el poco número de agencias que el banco mantiene frente a sus demás competidores como el BCP, BBVA y INTERBANK.

- **Recursos Humanos**

- ✓ Para BanBif, la calidad y atención al cliente es el pilar y la base para lograr los objetivos trazados para este 2024. Se plantearon muchas metas y proyecciones para el cierre del presente año como institución y como promotor del desarrollo del talento peruano con su propio personal. Tiene 4 misiones fundamentales

para lograr el propósito que se propuso a finales del 2023: Brindar soluciones a los clientes de manera confiable, crear un ambiente sano y motivacional para el colaborador, generar un impacto positivo en el crecimiento del país a través de acciones integrales y transmitir un legado de los accionistas hacia los demás con la cultura del BanBif. Como debilidad es la falta de estrategias para el desarrollo profesional del colaborador, donde no se implementan programas de crecimiento o línea de carrera.

- ✓ Un punto importante es que el área de RRHH trabajó de la mano con el área de productos pasivos para coordinar las capacitaciones hacia un grupo de casi 150 personas de la banca comercial sobre el proyecto MGP (Modelo de gestión de pasivos), mostrándoles el paso a paso de cómo crear un vínculo con el cliente y lograr el convencimiento de la captación de sus pasivos hacia la entidad. Se identificó una fortaleza de incentivar la buena comunicación entre los colaboradores de la institución para el desarrollo del programa.

- **Sistemas de información**

- ✓ El banco cuenta con variedad de plataformas y programas que acumula toda la data, la misma que fue incluida por los accionistas, ya que estas mismas se utilizan en empresas del exterior a la fecha. Todos los datos e información de cada cliente obtenida o registrada se encuentran en las plataformas donde solo los colaboradores con cargos comerciales tienen acceso, con esta información se podrá tomar mejores decisiones y estrategias con la cartera. Se identificó una debilidad, donde los aplicativos no se encuentran con un sistema de última generación y parcialmente desarrollados frente los bancos más grandes.
- ✓ Se cuenta con una herramienta de información llamada Radar de pasivos, donde los funcionarios comerciales pueden acceder a la información del clúster o zona donde están ubicados. Esta plataforma muestra los NO clientes que forman parte del sistema financiero y son posibles potenciales clientes a captar por el banco. La plataforma tuvo un rol importante en el logro de resultados aplicando el MGP, ya que mostraba el grupo de clientes donde el banco tenía que atacar y captar; el mismo fue muy utilizado por el equipo comercial de banca persona jurídica desde el 2023 hasta el presente.

- **Tecnología e investigación**

- ✓ El BanBif mantiene una página general donde el cliente puede visualizar toda la información que necesites para adquirir los productos bancarios que se ofrece. También se cuenta con una app móvil, donde el cliente puedes realizar todas sus transacciones, gestionar transferencias entre cuentas o exterior, pagos de sueldos y CTS, revisión de movimientos de sus cuentas, entre otras operaciones. Esto genera menor carga operativa para el trabajador comercial y poder enfocarse en captar colocación o captación de pasivos.
- ✓ Se les brinda data proporcionada por el área de inteligencia comercial e innovación, donde se muestra una lista de empresas con posible aumento de reciprocidad en sus canalizaciones de flujos. Adicional, se cuenta con información del mercado bajo la plataforma Power Bi donde se puede visualizar los riesgos y que productos mantienen en el sistema financiero.

3.1.2 Análisis Financiero

La empresa al cierre 2023 registró un porcentaje de crecimiento de todos sus activos en aprox 9%. Se debe mencionar que estos indicadores fueron gracias a los siguientes puntos: mayor importe en los saldos de inversiones (+58%); así también por el aumento en otros activos, que tuvo un crecimiento de 159.79% que son básicamente operaciones por liquidar por la venta de inversiones trading y con respecto a tesorería gracias a las operaciones spot de moneda, y por ultimo gracias al incremento en el saldo de colocaciones directas brutas (+2%), explicado principalmente por el aumento importante de los créditos hipotecarios personales y el producto de descuento de letras/facturas. Es importante mencionar que la cartera actual de la banca en cuanto a créditos considera también el repago o pre cancelación de los créditos empresariales colocados del Programa Reactiva Perú. Las mismas que fueron realizadas bajo dicho programa alcanzaron el importe de S/61 millones aprox. (que representa el 0.44% de las colocaciones totales brutas). Se identificó una fortaleza de elevada liquidez en cuando a activos y solvencia frente al año anterior.

Es importante detallar que las Inversiones Negociables aumentaron en un 57% lo que representa aprox USD329 MM, mayormente concentro el 16% de los activos, donde mantuvo una tendencia creciente de más de 5% arriba respecto al último año cierre registrado 2022. Otro dato por mencionar es que el BanBif pudo mantener su posición

como el quinto banco con mayor volumen en activos dentro del Sistema financiero. Por último, incremento su cuota de mercado del 3% en el año anterior 2022 a 4% en el presente año 2023.

El portafolio de inversiones se incrementó en USD900 MM al finalizar el 2023, lo cual representó un incremento del 57% respecto al año anterior. La variación se explica por las mayores posiciones en Certificados de Depósito del Banco Central de Reserva del Perú, en adelante CDBCRP (72.7%), y Bonos Soberanos (39.4%). Cabe señalar que los CDCBRP concentraron el 62.3% del portafolio, seguido en importancia por los Bonos Soberanos (36.4%) y Bonos Globales (1.4%) (BanBif, 2023).

Figura 3.5

Composición de los activos totales al 2023 vs 2022

Concepto	MM de USD		Variación		Part. %	
	2022	2023	Monto	%	2022	2023
Créditos Directos Netos	3449	3574	125	3.60	66	63
Fondos Disponibles	902	773	-129	-14.30	17	14
Inversiones Negociables	572	900	329	57.50	11	16
Otros Activos	265	442	177	66.60	5	8
Total Activos	5188	5690	502	9.70	100	100

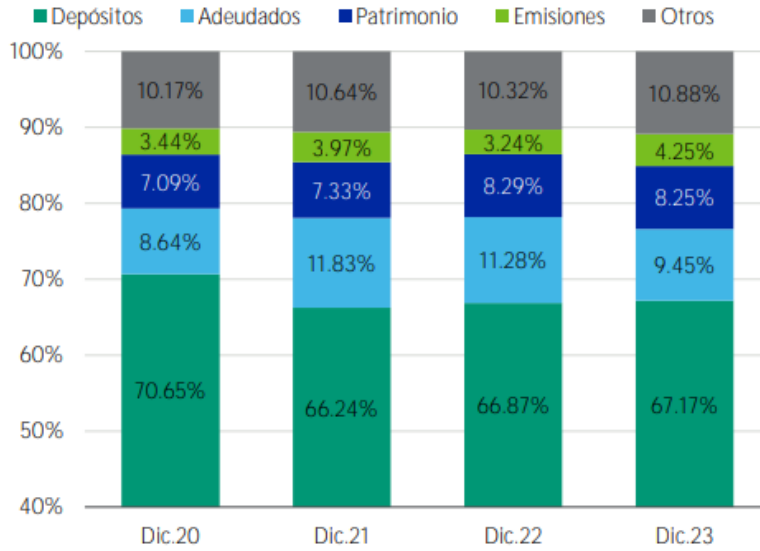
Nota: Tipo de Cambio S/3.709 por USD.

Nota. De Memoria anual (p. 29), por Banbif, 2023 (<https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/quienes-somos/memoria-anual-2023.pdf>)

En cuanto a la estructura de fondeo del Banco, la misma continúa basándose principalmente en la captación de depósitos (67.17% de los activos), seguido de los adeudados (9.45%) y patrimonio (8.25%) (BanBif, 2023). Es importante mencionar que los depósitos y obligaciones directas, dada su incremento en términos totales (+10%) a través de pasivos en captación de depósitos a plazo, como consecuencia del aumento en la tasa pasiva que favoreció al modelo MGP y en su aplicación, logrando mayores captaciones de personas con aperturas de plazos mucho más largos que los habituales; estos números lograron un incremento en su participación dentro del total de fondeo versus el año anterior 2022 donde representaba el 66%.

Figura 3.6

Evolución de fondeos / pasivos en los últimos años



Nota. De Informe de clasificación (p. 6), por Moody's Local, 2024 (<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2024-03-26-Informe%20Publico.pdf>)

3.1.3 La Cadena de Valor

Figura 3.7

Cadena de valor



Nota. Adaptado de “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” por G. Alonso, 2008, *Palermo Business Review*, (2), p.86 (https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/276/marketing_servicios.pdf?sequence=1&Allowed=y)

Se utilizó el modelo de Porter para poder analizar a la empresa bajo la cadena de valor.

- **Infraestructura de la empresa**

- ✓ Forma parte de una de los pilares del banco en cuanto a soporte, tener una llegada a nivel nacional por la distribución de sus agencias, cubriendo 14 departamentos más los agentes externos genera una oportunidad de crecimiento frente al aumento de la demanda actual. Un punto de mejora es mayor inversión en modernización de algunas de sus oficinas para un atención más ágil y digital como ya lo tienen la competencia en su totalidad.

- **Recursos Humanos**

- ✓ Una adecuada implementación de gestión de personas y recursos de los mismo, brindándoles oportunidades de crecimiento. Esto genera una motivación

adicional para el logro de los objetivos, logrando así la fidelización de sus colaboradores y que tengan tatuados los propósitos y valores de la institución.

- ✓ Por lo dicho anteriormente, el área de recursos humanos tiene la misión de generar un ambiente saludable para sus colaboradores con el fin de trasladar ese incentivo con una buena atención hacia los clientes generando un valor y fidelización a largo plazo.

- **Desarrollo de la tecnología**

- ✓ El banco ha implementado una gran inversión en lo que respecta a herramientas y aplicativos de red para la mejor atención hacia los clientes, puesto que ha agregado nuevos accesos con alto grado de eficiencia para una rápida y correcta utilización por parte de sus colaboradores. Con estas herramientas de última generación, el área comercial puede obtener búsquedas y análisis del mercado de manera eficaz y productiva para la captación de nuevos clientes.

- **Adquisición**

- ✓ Se tiene un valor agregado por las alianzas estrategias que se tiene con empresas externas de seguridad y tecnología que les brindan Hardware / Software de última generación para poder obtener eficiencia y eficacia en la logística general tanto nacional como del exterior.

- **Actividades primarias**

- ✓ Logística interna: Solicitudes y entrega de documentación para apertura de cuentas corrientes. Implementación del MGP para poder captar los flujos de los clientes nuevos y recurrentes.
- ✓ Operaciones: Proceso de soporte y mantenimiento operativo dentro de la cartera de clientes. Tiempos de atención, costos y calidad de servicios generales. Por último, se le brinda asesoramiento y evaluación a los clientes por los productos donde mantiene una necesidad de financiamiento.
- ✓ Logística externa: Implementación del BXI (banca por internet) para el envío de los EECC mensuales hacia los clientes. Se mantiene un gran grupo de cajeros externos para apoyar con las transacciones de los clientes. Con estas

herramientas el cliente podrá tener acceso total a sus cuentas y poder darle el seguimiento pertinente de sus movimientos diarios.

- ✓ Marketing y ventas: Inversión intensiva en cuanto a publicidad general, promociones, incentivos y venta de la marca BanBif hacia las empresas y clientes naturales. Con esto se logra obtener una mayor aceptación del mercado y poder tener un diferenciador frente a la competencia del sistema financiero.
- ✓ Servicios: se trabaja bastante en la post venta y atención al cliente. Se mantiene un control en cuanto a sugerencias, reclamos y NPS mensual. Se cuenta con tiempos de respuesta a las dudas o consultas que se tengan. El BanBif cuenta con muchas plataformas o vías para apoyar a las empresas como la BXI, agencias, oficinas, banca telefónica y Cajeros automáticos.

3.1.4 Ventajas competitivas de la empresa

Respecto al análisis de ventajas competitivas del banco, se evaluará los recursos financieros, físicos, individuales y organizacionales mediante el análisis y matriz VRIO para identificar los puntos más resaltantes y competitivos que mantiene le BanBif frente al sistema bancario.

Tabla 3-1

Matriz y los recursos del BanBif.

Recursos o capacidad	V Valo r	R Rar o	I Imitabl e	O Organizaci ón	IMPLICANCIA COMPETITIVA
RECURSOS FISICOS					
Administración y gerencial de nivel	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva Ventaja competitiva temporal
Gran base de data y clientes	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Tecnología para brindar servicios	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Plataforma web y BXI operativa	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
RECURSOS ORGANIZACIONALES					
Gestión de riesgos	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Personal o colaboradores entrenados	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Productos o herramientas novedosas	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Red de canales	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

Lealtad de clientes	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
RECURSOS INDIVIDUALES					
Cientes fidelizados	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
(continúa)					
(continuación)					
Ubicación geográfica de las agencias	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Calidad de atención	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Número de personal adecuado	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
RECURSOS SOCIALES					
Imagen de marca banco RRHH y estrategias hacia el personal	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Marketing	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva
Numero de Agencias y agentes	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Estrategias al cambio	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
					Ventaja competitiva sostenible

- **Ubicación de las ventajas competitivas**

- ✓ Productos y/o herramientas novedosas: El banco actualmente ha implementado una herramienta que ningún otro lo tiene llamada MGP (Modelo de gestión de pasivos) para el incremento de captación de flujos a nivel banca natural y jurídica. Es un programa totalmente detallado de paso a paso y cómo implementarlo en la negociación con los clientes obteniendo los resultados esperados.
- ✓ Calidad de atención: Uno de los mejores logros y ventajas que ha obtenido el banco es ofrecer el mejor servicio. Este gran esfuerzo ha traído como consecuencia que obtenga el primer lugar entre los demás bancos que fueron evaluados en el NPS (Net promoter Score o nivel de recomendación neto de la cartera de clientes), donde el banco obtuvo un promedio de más del 70% en las encuestas.
- ✓ Imagen de marca banco: El BanBif ha implementado mucha inversión en posicionar su marca en el mercado peruano con eventos como #con30 donde lanzo muchas ofertas hacia los clientes. Este evento logro que al banco se le otorgara el Effie de Oro, un galardón otorgado en la premiación anual por la

gran acogida y éxito en su implementación de su campaña “Días B del ahorro BanBif”, en la categoría de bajo presupuesto (Productos y servicios) (“BanBif cumple 30 años y se consolida como uno de los cinco primeros bancos del Perú”, 2021).

- ✓ Estrategias del cambio: El banco siempre mantiene dentro de sus principales estrategias la implementación de cambios que traigan beneficios al país y el mundo. Es por ello que, el ministerio del ambiente de Perú le hizo entrega de un reconocimiento llamado “Huella de carbono Perú” por calcular el nivel de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Esto es un hito importante en el sistema financiero, ya que el banco fue el primero en hacer dicho cálculo a la fecha.

3.1.5 Fortalezas y Debilidades de la empresa

- **Fortalezas**

- ✓ Contar con una organización liderada por personas identificada con la marca y con el propósito del banco, teniendo agilidad en la toma de decisiones.
- ✓ El BanBif, respecto a su atención al cliente banca natural, sigue siendo una de las mejores del sistema financiero. No hace mucho obtuvo un premio del mejor NPS del sistema con más del 70%.
- ✓ El área de RRHH incentiva la buena comunicación entre los colaboradores de la institución para el desarrollo del programa.
- ✓ Elevada liquidez y solvencia frente al año anterior.
- ✓ El banco mantiene una estructura adecuada y enfocada en los segmentos de mercado y los productos que ofrece.
- ✓ Se mantiene tasas competitivas para depósitos de fondos naturales y jurídicas frente la competencia.

- **Debilidades**

- ✓ Los aplicativos no mantienen un sistema de última generación y parcialmente desarrollados frente los bancos más grandes.
- ✓ En la parte de infraestructura, no hay mucha inversión en lo que respecta a las plataformas digitales, el mismo que ha tomado gran porcentaje de posesión del

mercado y puede ser un punto a mejorar para una atención más rápida y eficaz hacia el cliente.

- ✓ El poco número de agencias a nivel nacional que el banco mantiene frente a sus demás competidores directos del sistema financiero.
- ✓ Falta de estrategias para el desarrollo profesional del colaborador, donde no se implementan programas de crecimiento o línea de carrera para todas las áreas internas.
- ✓ Poco crecimiento dentro del sector banca mediana empresa, con un 2.43% de crecimiento dentro del sistema bancario, y con una tendencia a continuar con proyecciones bajas.

3.1.6 Oportunidades y Amenazas de la empresa

- **Oportunidades**

- ✓ Estar en un mejor contexto político, ya que podría mejorar la perspectiva crediticia del Perú.
- ✓ Reducir el alto nivel de informalidad en el aspecto laboral y en tener una mejor calidad de los servicios públicos básicos.
- ✓ Mayor acceso al crédito de personas jurídicas y naturales con menores costos en los intereses de créditos por adquirir.
- ✓ Incremento en puestos de trabajos directos e indirectos por la magnitud de varios segmentos de la economía que estarán involucrados en el proyecto del puerto de chancay.
- ✓ Mayor poder adquisitivo dentro de la población peruana para la obtención de crédito bancarios o captación de fondos en cuentas como depósitos a plazo.
- ✓ El nivel socioeconómico A, B y C se encuentra incrementándose llegando al 41% del total. Dentro de ese grupo se encuentran las empresas medianas y grandes que es el mercado objetivo de la institución.
- ✓ Crecimiento en cuanto a volumen de depósitos a plazo natural y jurídica.

- **Amenazas**

- ✓ Los sistemas de control en el país no estarían funcionando como se proyectó para este año 2024.

- ✓ La penetración del Internet es limitada en el Perú y podría generar problemas por los accesos a los servicios bancarios y las metas de usuarios a los que se proyecta llegar en los próximos años.
- ✓ Los problemas climáticos, ya que al no producir las empresas a causa del FEN, no hay liquidez para poder asumir sus deudas bancarias que mantiene o toman acciones de no acceder a créditos para no ahogarse en deudas y no poder cumplirlas.
- ✓ Aumento en la morosidad: La morosidad en el sector bancario experimentó un incremento de +0.41 puntos porcentuales, alcanzando el 4.42% en enero de 2024. Los préstamos con mayor índice de mora corresponden a las medianas empresas, con un 16.5%, y a las pequeñas empresas, con un 9.78%.

3.2 Diagnóstico externo

3.2.1 Análisis PEST

- **Político – legal (P)**

- ✓ El sistema o segmento financiero en el país se rige por la Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. En este documento se establece que el organismo que se encarga de supervisar el sector es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, donde uno de los principales principios es la diversificación del riesgo, por lo que queda prohibido la creación de instituciones financieras para atender a un solo sector productivo, con la excepción del Banco Agropecuario. (Gamarra et al., 2016).
- ✓ En el año 2023 el país atravesó un año duro de crisis; sin embargo, para este 2024 estará favorecido por los bajos niveles de inflación y un gran incentivo de la inversión privada. Entonces, la principal preocupación del entorno de los analistas internacionales es por el entorno político. Respecto a ese ámbito se observa un inicio del 2024 positivo, ya que pudo dar una primera votación sobre dos temas muy importantes en el país que era la reforma para poder regresar a la bicameralidad y a la reelección de congresistas. Estas dos reformas principales que era una de las más preocupantes fueron aprobada en esta primera votación dando un cierto nivel de tranquilidad en lo que respecto

al entorno político. Como oportunidad de crecimiento para las calificadoras a nivel mundial, un mejor contexto político podría mejorar la perspectiva crediticia mejor del Perú.

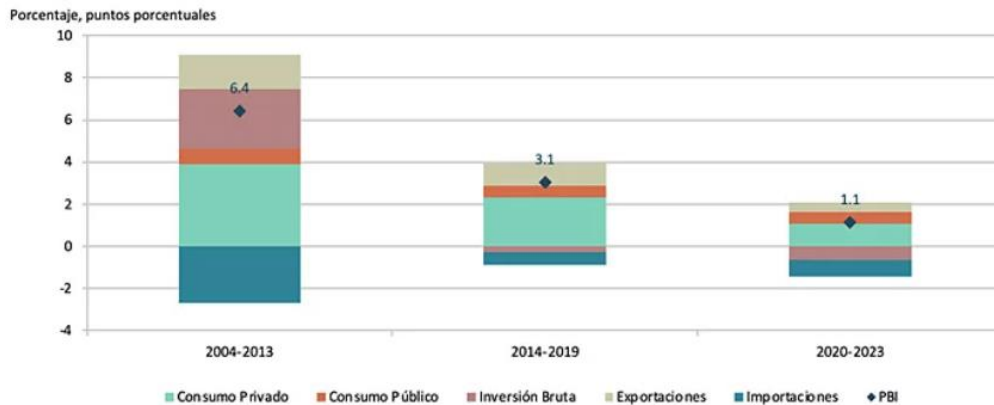
- ✓ Defensoría del Pueblo advierte incremento de 9 % de casos de corrupción en primer semestre de 2024. Gobiernos locales continúan liderando ranking de instituciones con mayores casos de corrupción. Se viene analizando nivel de eficacia de mecanismos de prevención a fin de emitir recomendaciones (Defensoría del Pueblo, 2024). Se viene analizando detalladamente el funcionamiento de cada uno de los mecanismos con que cuenta el país para poder prevenir la corrupción, a fin de llegar a puntos de mejoras que conduzcan a garantizar los resultados de los mismos. Se identificó como amenaza que los sistemas de control en el país no estarían funcionando como se proyectó para este año 2024.

- **Económico (E)**

- ✓ El entorno macroeconómico del país se mantiene estable. Según nos indican las proyecciones, el déficit público llegará al 2,4 % y el 2,0 % en 2024 y 2025, respectivamente, mientras que la relación deuda-PIB se mantendrá estable en alrededor del 34 %. La inflación convergerá en el rango objetivo del 1 % al 3 % en 2024, respaldada por la atenuación de las perturbaciones en la producción y un crecimiento moderado de la demanda interna. Las reservas internacionales son equivalentes al 26,5 % del PIB (Banco Mundial, 2024).

Figura 3.8

Descomposición del crecimiento del PBI entre 2004 - 2023

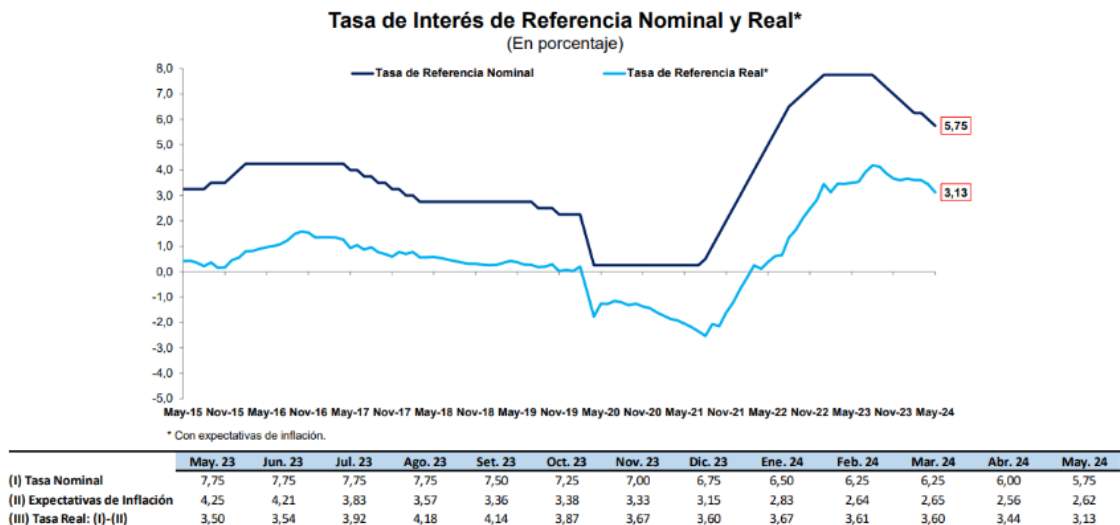


Nota. De *El Banco Mundial en Perú*, por Grupo Banco Mundial, 2020 (<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>)

- ✓ A inicios del año 2023, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) aprobó el último aumento en la tasa de interés de referencia, incrementándose de 7.50% al 7.75%, lo que generó como consecuencia una serie de incrementos constantes que partían desde agosto de 2021. Hasta finales de agosto de 2023, la TT (tasa de referencia) se mantuvo paralizada en un promedio de 7.75%. No obstante, el mes siguiente, se dio inicio al proceso de normalización por la mejora de la económica y estabilidad política a nivel mundial por la parte monetaria con una disminución mensual de 0.25%. Como resultado actual la tasa de referencia a mayo 2024 se encontró en 5.75% como se visualiza en la figura 3.2.1.1. Esto traería como oportunidad el mayor acceso al crédito de personas jurídicas y naturales con menores costos en los intereses de créditos por adquirir.

Figura 3.9

Tasa de intereses de referencia a desde mayo 2023 a mayo 2024.



Nota. De BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 5,75% en junio, 2024, Gana Más (<https://revistaganamas.com.pe/bcrp-mantuvo-la-tasa-de-interes-de-referencia-en-575-en-junio/>)

- ✓ El vicepresidente del grupo Moody's Investors Service, Reusche, proyectó que el megapuerto de Chancay aportaría cerca de 0.2 puntos al crecimiento anual del PBI, una vez que entre en operación (Gastulo Palacios, 2024). Esto traería como consecuencia, un incremento potencial en la actividad minera, importadora y exportadora del país en general. Un proyecto de inversión 100% privada donde los accionistas principales son las empresas chinas COSCO SHIPPING PORTS LIMITED (CSDL) con el 60% de acciones y la peruana VOLCAN COMPAÑÍA MINERA con el 40% de acciones. Se identifica una gran oportunidad de puestos de trabajos directos e indirectos por la magnitud de varios segmentos de la economía que estarán involucrados y que ya se va reflejando en la zona.

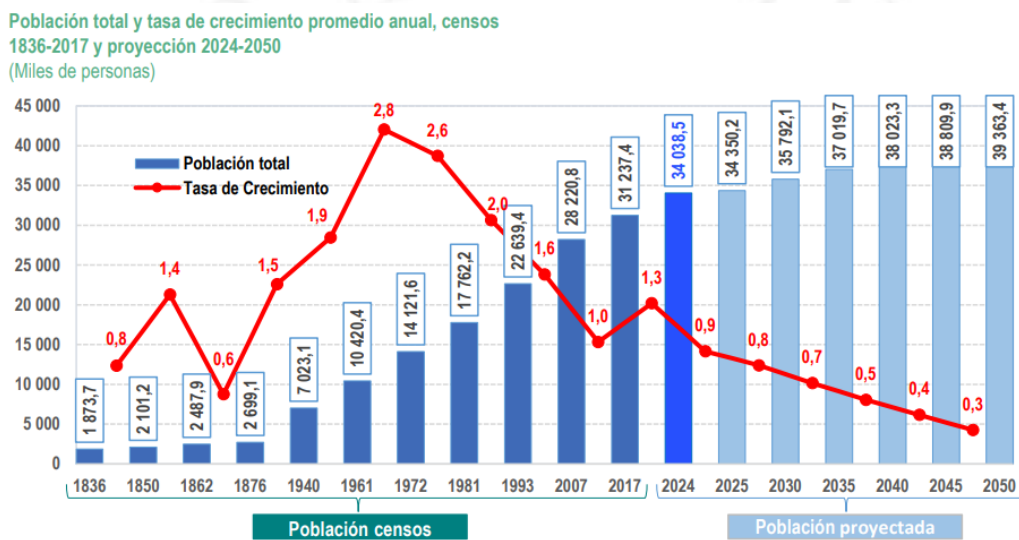
- **Sociales, culturales y demográficas (S)**

- ✓ En el año 2024, según las proyecciones de población, el país alcanzó los 34 millones 39 mil habitantes, de los cuales 16 millones 876 mil son hombres (49.6%) y 17 millones 163 mil son mujeres (50.4%). Así lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el

documento Situación de la Población Peruana 2024: Una mirada de la diversidad étnica, publicado con motivo del Día Mundial de la Población, que se conmemora el 11 de julio. Se evidencia un incremento anual de la población peruana en cuanto a cantidad; sin embargo, respecto a la tasa de crecimiento se va reduciendo desde el 2017 como se muestra en la figura 3.2.1.2. donde se visualiza proyecta una caída anual (INEI, 2024).

Figura 3.10

Tendencia de crecimiento de la población peruana proyectada hasta el 2050.



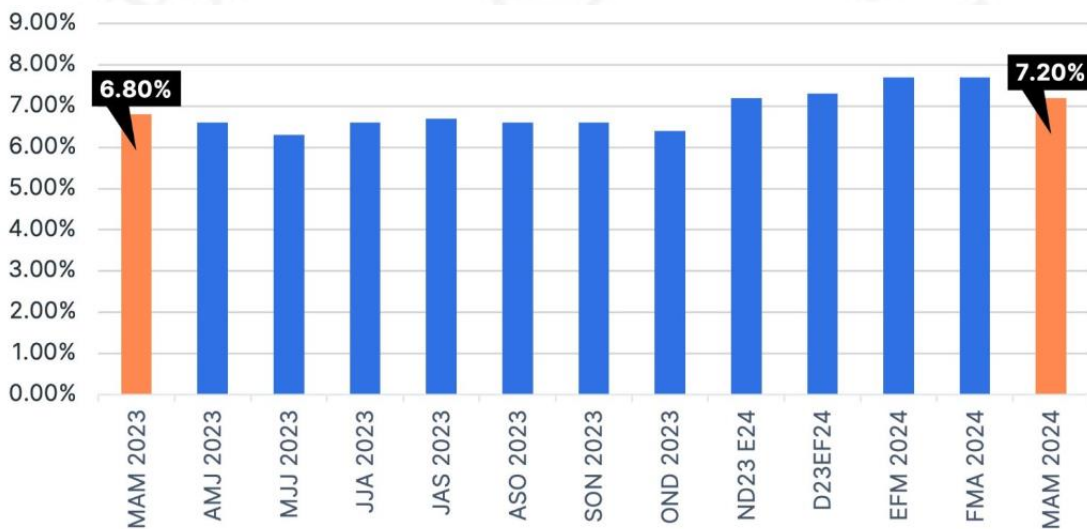
Nota. De Situación de la Población Peruana 2024 (p. 9), por INEI, 2024 (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf>)

- ✓ Entre los meses de marzo-mayo 24 del presente año la tasa de desempleo fue de 7.20%, evidenciando un aumento de 0.40 puntos más frente al mismo mes del año anterior 2023, cuando la cifra calculada fue de 6.80%. A pesar que el indicador mantiene un aumento, también se evidencio un aumento en el número de personas empleadas. Los motivos por el aumento de la tasa de desempleo, fueron la poca creación de nuevos puestos laborales en las actividades económicas importantes como la Construcción 0.1% y Manufactura 3.4%. Por otro lado, es importante mencionar, del total de personas con empleo, las actividades relacionadas con el sector Manufactura ocupan el 13.1%, seguida por el segmento de Construcción, con el 7.1%.

- ✓ Si bien es correcto que la tasa de desempleo aumento, se evidencia un incremento o recuperación en los empleos. En todos los meses que se han evaluados, el porcentaje de personas con empleo ascendió en 5.4 millones, lo que refleja un aumento del 4.7% en comparación del trimestre del año 2023. Esto último se identificó como una oportunidad, ya que hay mayor poder adquisitivo dentro de la población peruana para la obtención de crédito bancarios o dejar sus fondos en cuentas como depósitos a plazo para rentabilizarse.

Figura 3.11

Tasa de desempleo de marzo 2023 a marzo 2024



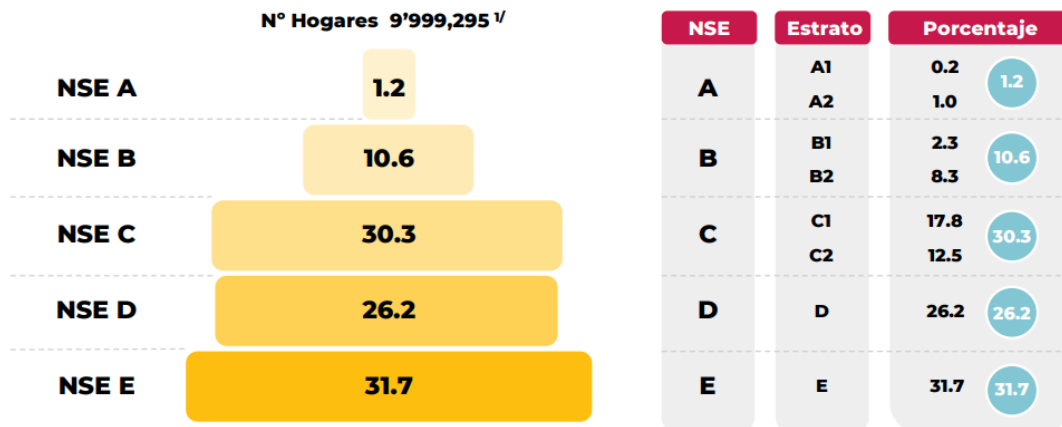
Nota. De Tasa de desempleo en Perú mar.- may. 2024: Las mujeres continúan cerrando la brecha de género, por Tyba, 2024 (<https://tyba.pe/blog/tasa-de-desempleo-en-peru-trimestre-mar-may-2024/>)

- ✓ Con la evaluación que se presentó en el año 2023, los resultados del último año se parecen mucho a los presentados en el 2022, con solo pequeñas disminuciones en el NSE E, el nivel más bajo de la escala. En el presente, los niveles socioeconómicos en el país se dividen de la siguiente manera: un 1.2% corresponde al NSE A, un 10.6% al NSE B, un 30.3% al NSE C y la mayoría de hogares, un 57.9%, pertenecería a los NSE DE, comportándose como una pirámide. En Lima Metropolitana es más predominante el NSE C con 48%. Como se refleja en la Figura 3.13 líneas abajo (IPSOS, 2023). Esto es una buena oportunidad para el BanBif, ya que el nivel socioeconómico A, B y C se

encuentra incrementándose llegando al 41% del total. Dentro de ese grupo se encuentran las empresas medianas y grandes que es el mercado objetivo de la institución.

Figura 3.12

Distribución por clase social según NSE al 2023



Nota. De *Niveles Socioeconómicos 2023-2024* (p. 11), por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2024 (<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>)

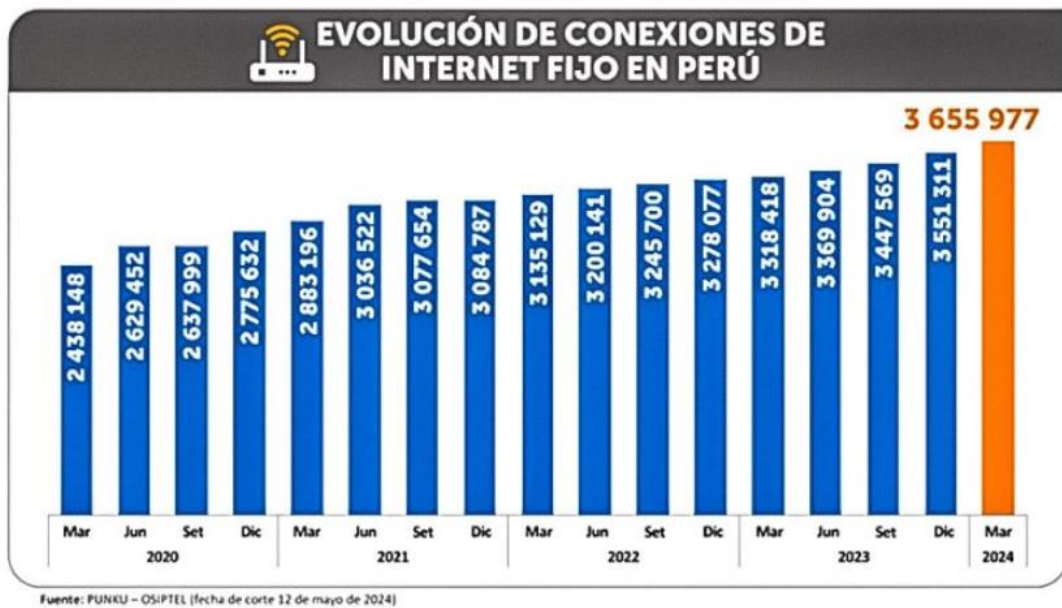
- **Tecnológico (T)**

- ✓ Según evaluaciones al término del primer trimestre del 2024, las operadoras en general reportaron 3.6 millones de conexiones a internet en el Perú, mostrando un aumento del 10.17% en comparación del año anterior, según detallo el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). De acuerdo con la herramienta digital Punku, durante este periodo, las contrataciones de internet residencial aumentaron en un 12.5%, alcanzando 3,463,463 conexiones en marzo de 2024, lo que representa el 94.7% del total reportado. En contraste, el segmento de internet comercial disminuyó en un 19.5%, con 192,514 conexiones en marzo de este año, reduciendo su participación al 5.3% (El Peruano, 2024). En lo que respecta a las regiones del país, la costa solo mantiene el 35.3% con acceso a Internet, 10% corresponde a la sierra y solo 7.8% a la selva. Esto podría ser una amenaza para el sistema financiero y el BanBif, ya que la penetración del Internet es limitada en el Perú y podría generar problemas por los accesos a los servicios

bancarios y las metas de usuarios a los que se proyecta llegar en los próximos años.

Figura 3.13

Evaluación de conexión de internet en el Perú en la actualidad.



Nota. De Acceso a internet fijo creció a doble dígito y cierra el primer trimestre de 2024 con 3.66 millones de conexiones, por OSIPTEL, 2024 (<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/acceso-a-internet-fijo-crecio-a-doble-digito-y-cierra-el-primer-trimestre-de-2024-con-3-66-millones-de-conexiones/>)

- ✓ Las innovaciones y actualización en lo que respecta a tecnología han logrado optimizar el trabajo en diferentes sectores del país. En el caso de los bancos se marca una tendencia positiva hacia el uso de la banca móvil o App. Las instituciones financieras mantienen como estrategia el aumento de clientes con el uso de sus aplicativos y a la vez fomentan la gestión de sus pagos, transacciones y demás sin salir de sus oficinas.
- **Ecológicas (E)**
- ✓ En el último informe de la Comisión Multisectorial del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (Enfen), emitido el 15 de diciembre de 2023, se indica que “es más probable que predominen condiciones cálidas moderadas hasta febrero de 2024”. El reporte también señala que la magnitud más probable de El Niño

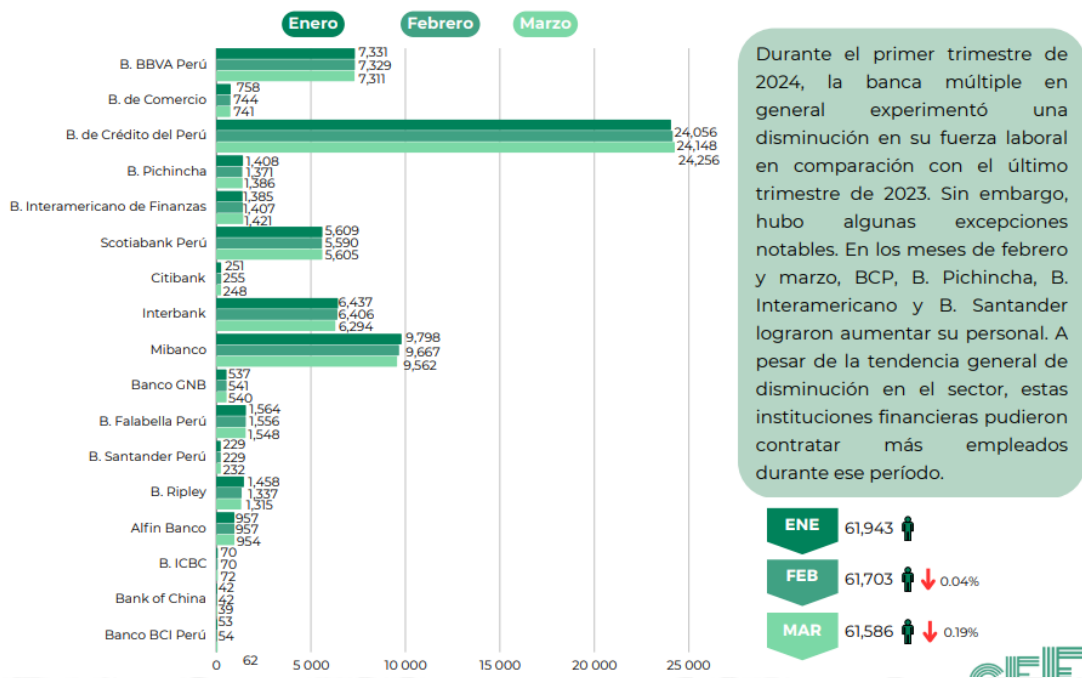
costero es moderada en un 54 %. En cuanto al Niño del Pacífico Central o Niño global, el comunicado del Enfen señala que las magnitudes más probables son de 45 % que sea fuerte y 41 % moderada (Sierra Praeli, 2024). El Fenómeno del niño afecta cada año a sectores principales o de primera necesidad como la pesca, la agricultura y la manufactura primaria; además genera una reducción importante en el comercio, los servicios y el turismo en general. Se identifica una amenaza dentro de los problemas climáticos, ya que al no producir las empresas a causa del FEN, no hay liquidez para poder asumir sus deudas bancarias que mantiene o toman acciones de no acceder a créditos para no ahogarse en deudas y no poder cumplirlas.

3.2.2 Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial

- **Poder de negociación de los proveedores**
 - ✓ El principal recurso que mantiene las empresas financieras es su propio personal, ya que son ellos los ejes y embajadores de poder ofrecerle los servicios y calidad a los clientes finales. Según investigaciones para diciembre del 2023 la banca es quien tiene la mayor cantidad de trabajadores con 62mil, quien está en segundo lugar son las cajas municipales con 27mil, Cajas Rurales 1,9mil y por último las empresas financieras con 1,2mil personas. El BCP es quien tiene la mayor presencia a nivel nacional por lo cual mantiene el mayor número de colaboradores, seguido por Mibanco, BBVA, Interbank y Scotiabank. El Banco más pequeño que mantiene menor cantidad de colaboradores en el CBI Perú.
 - ✓ Es importante mencionar que el BanBif a la fecha ya mantiene un poco más de 1400 colaboradores al cierre del último trimestre del 2024 logrando un incremento versus el cierre del año anterior.

Figura 3.14

Número de personal que mantiene cada institución financiera al cierre del primer trimestre del 2024.



Nota. De Número de empleados en el sector financiero – Marzo 2024, por Cámara de Comercio, Industria, Servicios, Turismo y de la Producción del Cusco, 2024
[\(https://www.camaracusco.org/numero-de-empleados-en-el-sector-financiero-marzo-2024/\)](https://www.camaracusco.org/numero-de-empleados-en-el-sector-financiero-marzo-2024/)

✓ También se mantiene otro proveedor que es muy importante como es el de los sistemas, ya que son los encargados de definir los tiempos de atención a los clientes y hasta que tipo de servicios es más recomendable brindarle a la persona o empresa. Adicionalmente, se cuenta con muchos más proveedores de servicios legales, papelería, auditoría y hasta de servicios de mantenimiento y limpieza. En todos los casos con los bancos el poder de negociación que mantienen con los proveedores es bajo, ya que el tamaño del negocio que trae las instituciones financieras, incluyendo al BanBif, es alto.

• **Poder de negociación de los compradores**

✓ Si bien es cierto que el banco al cierre 2023 tuvo un incremento en colocaciones por los créditos corporativos e hipotecarios. En lo que respecta a la banca corporativa, es más por volumen que por cantidad de empresas, ya

que el número de cartera total solo equivale al 10% de su totalidad y la mayoría está centrada en cartera por clientes mediana empresa. Esto genera un poder de negociación bajo por parte de los clientes frente a las entidades financieras, ya que en su mayoría se negocia bajo las condiciones ofrecidas por los bancos para acceder a créditos o empezar un historial crediticio.

- ✓ Lo mismo pasa con la banca natural o personal, ya que al solo ser ellos sus mismos representantes o actuar de forma individual el importe que aportan al volumen o colocación de la entidad financiera es baja; por lo que no hay mucha brecha a negociar unas condiciones muy preferentes. Igual a los clientes los cubre o protege la ley N^a 29571. de protección al consumidor, donde su finalidad es que las personas o empresas puedan acceder a productos y servicios idóneos y que defiende los derechos y sus intereses. Lo que intenta incentivar el estado es que los consumidores puedan acceder a una mejor información sobre tasas, gastos y demás cuando soliciten un servicio financiero.

- **Amenaza de los sustitutos**

- ✓ Las empresas que amenazan constantemente a las entidades bancarias, son organizaciones informales donde les ofrecen acceso al crédito sin mucho requisito y con record negativos; sin embargo, a tasas totalmente distorsionadas del mercado como 120% o 150% anual por préstamos otorgados. Este tipo de empresas informales tienen un mercado objetivo que son personas o empresas del sector C y D mayormente en las zonas de provincia y con giros o actividades ilícitas que para los bancos no habría opción a un crédito. También otro punto importante, es que la mayoría de personas que buscan este tipo de créditos no mantiene garantías debidamente registradas para poner como garantía y mantiene gran porcentaje de sus ventas negras (sin declarar).
- ✓ Otro tema muy importante a tocar es el incremento de las empresas Fintech en el país, ya que cada año se van incrementando la cantidad de usuarios o clientes. Las mismas por querer acceder a un crédito con mayor velocidad y sin muchos requisitos u obstáculos ven a este tipo de empresas una solución que los bancos no pueden brindar de una manera rápida en la contratación o

adquisición de múltiples productos financieros. No obstante, solo por ahora, es un porcentaje que no viene siendo tan relevante frente a las entidades bancarias por lo que es baja a la fecha.

- **Ingreso de nuevos competidores**

- ✓ En el mercado financiero, el ingreso de nuevos competidores es alto a la fecha, ya que ingresar al sistema traería mucha inversión y cuenta con una alta barrera de entrada, debido a la fuerte línea de negocio orientado a pequeñas empresas que mantienen. Necesitan pasar por un proceso de estudio de mercado, aprendizaje y gestión para poder posicionarse dentro de dicho segmento, además deben constituirse como sociedades abiertas, ya se les exige que coticen en la Bolsa de Valores de Lima. Adicionalmente, el presente del sistema financiero ya está muy saturado donde hay dos bancos sólidos y principales que ocupan más del 50% del mercado como es el BCP y BBVA.

- **Rivalidad entre competidores**

- ✓ Dentro del sector bancario, la rivalidad entre competidores es muy alta, ya que a pesar de que el mercado está muy concentrado entre los 4 primeros bancos (BCP, BBVA, SCOTIA y IBK) hay oportunidad de crecimiento para las demás entidades que vienen en los siguientes puestos, como es el caso del BanBif.
- ✓ Uno de los puntos donde hay mayor competencia son las condiciones que le puedas ofrecer al cliente final con un producto en específico o múltiples. El cliente suele escoger el que tenga mejores condiciones o estén casi alineados a sus requerimientos que busca. Esto suele pasar cuando los productos ofrecidos por todos los bancos son los mismos y el precio se convierte en un punto de alto valor en la toma de decisiones para la captación de ese cliente.

Figura 3.15

En el siguiente cuadro podemos ver por posición los bancos con mayor poder patrimonial en el Perú.

	PATRIMONIO	%
■ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	24,875,585,468	35.91
■ BANCO BBVA PERÚ	12,566,026,238	18.14
■ SCOTIABANK PERÚ	11,704,237,474	16.90
■ INTERBANK	7,838,832,808	11.32
■ MIBANCO	2,899,254,499	4.19
■ INTERAMERICANO DE FINANZAS	1,767,729,282	2.55
■ BANCO SANTANDER PERÚ	1,340,779,489	1.94
■ CITIBANK	1,256,013,297	1.81
■ BANCO PICHINCHA	1,096,608,926	1.58
■ BANCO FALABELLA PERÚ	914,578,565	1.32
■ BANCO GNB	760,172,419	1.10
■ BANCO BCI PERÚ	588,319,802	0.85
■ BANCO ICBC	497,485,426	0.72
■ BANCOM	402,072,967	0.58
■ BANCO RIPLEY	376,737,720	0.54
■ BANK OF CHINA	266,276,368	0.38
■ ALFIN BANCO	125,229,538	0.18
TOTAL	69,275,940,286	100

Nota. De *Los Bancos con más poder en enero del 2024*, por J. Carpio Banda, 2024, Consejo de la Prensa Peruana (<https://prensaregional.pe/los-bancos-con-mas-poder-en-enero-del-2024/>)

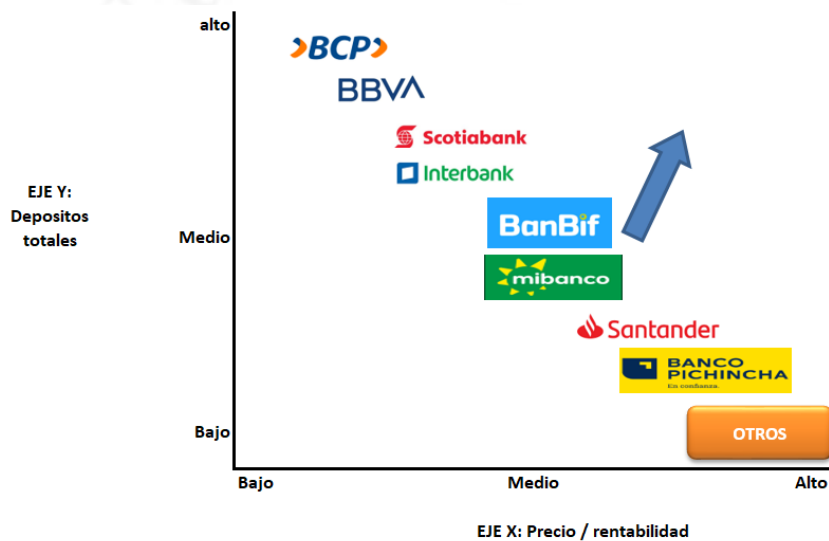
3.2.3 Análisis de la Posición Competitiva (Grupos Estratégicos)

Dentro del análisis competitivo, se escogieron dos ejes o pilares importantes en la banca, el volumen de depósitos o captaciones que se tiene posicionado en el mercado y el precio que genera la rentabilidad o ganancia para la entidad. Basándonos en estos indicadores vemos que BanBif se encuentra actualmente en la posición quinta dentro del ranking bancario con 4.1% de participación en el país y una captación en depósitos totales al cierre 2023 por USD5220MM, donde tuvo un incremento del 9.7% versus el año anterior.

Respecto al precio se tomó como modelo las tasas ofrecidas en los productos de depósitos a plazo en todas las entidades financieras. Con este cuadro se llegó al análisis que el BanBif, tiene una gran oportunidad de crecimiento en cuanto a volumen de depósitos siguiendo con la tendencia de ofrecer una de las mejores tasas de depósito del mercado y obteniendo una buena rentabilidad para la institución. La herramienta MGP que se planteara en los siguientes capítulos, fue creada justamente para atacar dicho mercado identificado y lograr posicionarse con un mayor volumen de depósitos naturales y jurídicos.

Figura 3.16

Grupos bancarios estratégicos



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Matriz MPC

En la siguiente matriz de perfil competitivo se procederá a comparar al BanBif con los bancos del sistema financiero de similar tamaño en la actualidad e identificaremos los factores críticos claves para una mejor implementación en la estrategia de crecimiento hacia el futuro. Esta evaluación se hace utilizando los siguientes factores: 1. servicios de calidad al cliente, 2. tecnología y sistemas modernos, 3. red de canales y agencias, 4. tasas competitivas para depósitos, 5. confianza de los clientes, 6. publicidad y marketing y 7. costos y comisiones.

Como resultado se obtuvo una ponderación promedio por parte del BanBif de 2.30, mientras que los demás bancos obtuvieron los siguientes resultados: Scotiabank obtuvo 3.20, el Interbank tuvo 3.10 y por último el Pichincha tuvo 2.00. Como principal competidor directo, por tamaño de banco, se ubica el Scotiabank quien mantiene la confianza de los clientes en su mayoría, lideran en lo que respecta a publicidad y marketing y a la fecha mantiene una participación del 16% del total de clientes en el país. Como segundo lugar, se encuentra el Interbank quien se encuentra en el puesto 4 del ranking bancario con una participación del 11% en el país. Ellos mantienen como fortaleza el factor de tecnología y sistemas modernos ofrecidos a los clientes. En lo que respecta a la red de canales y agencias, el Scotiabank y Interbank sobresalen frente a los demás por su diversificación de canales de atención en todo el Perú. Por último, el BanBif sobresale en dos factores muy importantes y que ha sabido aprovechar en los últimos años al máximo para incrementar su participación, el servicio de calidad a los clientes de la banca natural (NPS) y las tasas más competitivas del mercado en cuanto a depósitos de fondos.

Tabla 4-1*Matriz Perfil Competitivo*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		Banbif		Scotiabank		Interbank		Pichincha		
		Valor	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.
FACTORES CRITICOS										
1	Servicios de calidad al cliente	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.6	2	0.4
2	Tecnología y sistemas modernos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.4	3	0.3
3	Red de canales y agencias	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.45	1	0.15
4	Tasas competitivas para depósitos	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.3	3	0.45
5	Confianza de los clientes	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.6	2	0.4
6	Publicidad y marketing	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.3	1	0.1
7	Costos y comisiones	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.3	2	0.2
TOTAL		1.00		2.30		3.20		3.10		2.00

4.2 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI

Se desarrolló la matriz EFI con las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis funcional y financiero. A cada una se les asignó un peso y valor para poder calcular la ponderación final de la matriz y realizar una conclusión de los factores internos de la empresa y donde está ubicado frente al mercado (David, 2003). Al sacar la sumatoria se tuvo como resultado una ponderación de 2.59, lo cual demuestra que el BanBif mantiene un potencial competitivo por encima del promedio de la industria.

El BanBif tiene como una de sus principales fortalezas la calidad de servicio al cliente, donde obtuvo el mejor NPS del sistema financiero por encima del 70% y debe seguir centrando sus esfuerzos en mantener a su cartera de clientes fidelizados a largo plazo. Por otro lado, se necesita incentivar mayor inversión en tecnología y plataformas digitales como lo tienen los principales bancos de la industria actualmente dando ese servicio diferenciado.

Tabla 4-2*Matriz Evaluación de Factores Internos*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS				
1	Organización liderada por personas identificada con la marca y con el propósito del banco	0.09	3	0.27
2	Calidad en la atención al cliente	0.11	4	0.44
3	Incentivar la buena comunicación entre los colaboradores de la institución	0.10	3	0.3
4	Elevada liquidez en cuando a activos y solvencia	0.09	3	0.27
5	Estructura adecuada y enfocada en los segmentos de mercado y los productos que ofrece	0.08	3	0.24
6	Tasas competitivas del mercado	0.10	4	0.4
Sub totales		0.57		1.92
DEBILIDADES				
1	Los aplicativos (APP) no mantienen un sistema de última generación y parcialmente desarrollados	0.08	2	0.16
2	Debil infraestructura y poca inversión en las plataformas de atención digital	0.09	1	0.09
3	Poco número de agencias a nivel nacional	0.10	1	0.1
4	Debil estrategias para el desarrollo profesional del colaborador	0.08	2	0.16
5	Poco crecimiento dentro del sector banca mediana empresa	0.08	2	0.16
Sub totales		0.43		0.67
TOTAL		1.00		2.59

4.3 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE

Para poder elaborar esta matriz se tuvo que identificar oportunidades y amenazas dentro del análisis PEST, donde se identificó 8 oportunidades de mejora hacia el futuro y 4 amenazas para tomar en consideración dentro de la industria. Como principal oportunidad fue el crecimiento en cuanto a volúmenes de depósitos en la banca natural y jurídica dentro del sistema financiero y el mayor acceso al crédito que está teniendo las personas y empresas a comparación de años anteriores. Como amenazas principales se identificaron la poca penetración de internet en el país especialmente en sectores de provincia, lo que podría generar problemas por los accesos a los servicios bancarios. Otra amenaza sería el incremento de ratio de morosidad en el sistema, ya que se experimentó un incremento de +0.41 puntos porcentuales, alcanzando el 4.42% en enero de 2024.

Tabla 4-3*Matriz Evaluación de Factores Externos*

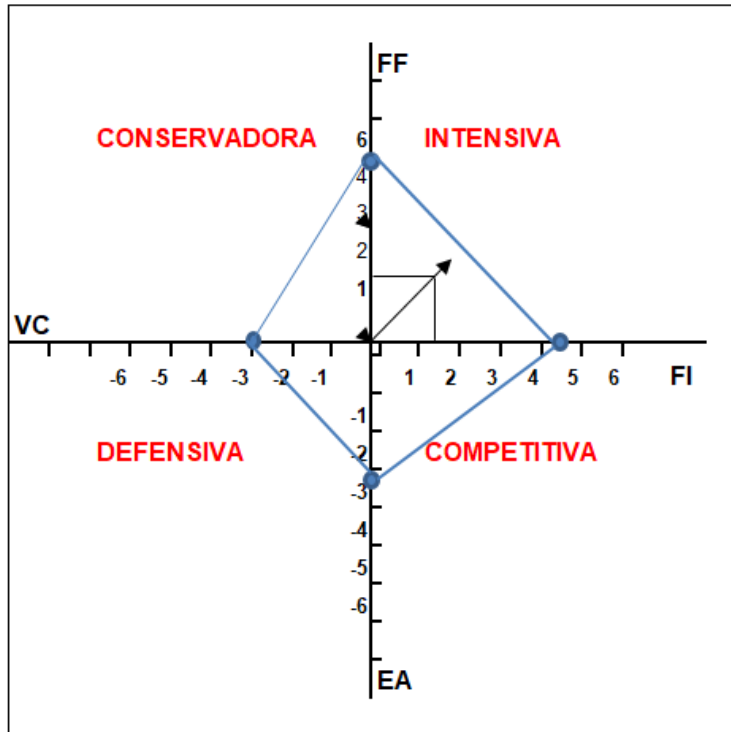
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES				
1	Estar en un mejor contexto político	0.07	3	0.21
2	Disminuir el nivel de informalidad en el aspecto profesional	0.08	3	0.24
3	Tener una mejor calidad de los servicios públicos básicos.	0.06	4	0.24
4	Mayor acceso al crédito de personas jurídicas y naturales con menores costos	0.08	4	0.32
5	Incremento de crecimiento macro por el proyecto del puerto de chancay.	0.09	3	0.27
6	Mayor poder adquisitivo dentro de la población para la obtención de crédito bancarios	0.10	3	0.3
7	El nivel socioeconómico A, B y C se encuentra incrementándose llegando al 41% del total	0.09	3	0.27
8	Crecimiento en cuanto a volumen de depósitos a plazo natural y jurídica.	0.10	4	0.4
Sub totales		0.67		2.25
AMENAZAS				
1	Los sistemas de control en el país no estarían funcionando como se proyectó para este año 2024	0.07	2	0.14
2	Penetración del Internet es limitada en el Perú	0.09	1	0.09
3	Problemas climáticos (Fenomeno del Niño)	0.08	2	0.16
4	Aumento en la morosidad	0.09	1	0.09
Sub totales		0.33		0.48
TOTAL		1.00		2.73

4.4 Matriz PEYEA

En la siguiente tabla se mostrará la matriz PEYEA, donde se realizará un análisis de tipo cuantitativo de cuatro factores que determinaran el potencial del banco. Se utilizaron dos fuerzas externas y dos internas a la empresa. Se detalla que el factor de la fortaleza financiera del banco es elevado (4.17), mientras que su ventaja competitiva es reducida (-2.83). Por el otro lado, en la parte de factores externos se tiene que la posición o fortaleza industrial es elevada (4.20) y un factor de estabilidad ambiental dentro del promedio estable (-3.00). Por último, en la Figura 4.4 se presenta este análisis cuantitativo de forma gráfica y se llega a la conclusión que el BanBif debe tomar aquellas estrategias donde resaltan con mayor puntaje y son consideradas agresivas, aprovechando su ventaja competitiva en la fidelización que mantiene con los clientes por el servicio de calidad en la banca natural y la sólida fortaleza financiera que mantiene a la fecha.

Figura 4.1

Análisis cuantitativo de forma gráfica



4.5 Matriz FODA

A continuación, se muestra la Matriz FODA elaborada para el BanBif. En este cuadro se colocará las oportunidades y amenazas que se detectaron en el análisis externo del sector, con las fortalezas y debilidades que se identificaron en el análisis interno de la empresa. De esta evaluación surgen o nacen las siguientes estrategias, distribuidas en cuatro grupos:

Tabla 4-5

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Organización liderada por personas identificada con la marca y con el propósito del banco	1 Los aplicativos (APP) no mantienen un sistema de última generación y parcialmente desarrollados
	2 Calidad en la atención al cliente	2 Débil infraestructura y poca inversión en las plataformas de atención digital
	3 Incentivar la buena comunicación entre los colaboradores de la institución	3 Poco número de agencias a nivel nacional
	4 Elevada liquidez en cuando a activos y solvencia	4 Débil estrategias para el desarrollo profesional del colaborador
	5 Estructura adecuada y enfocada en los segmentos de mercado y los productos que ofrece	5 Poco crecimiento dentro del sector banca mediana empresa
	6 Tasas competitivas del mercado	6
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Estar en un mejor contexto político	Incremento de financiamientos de MP a empresas importadores y exportadores (F4, 05)	Planificar capacitaciones para colaboradores y oportunidades de desarrollo profesional (D4, O2)
2 Aumentar el poco nivel de desarrollo en el aspecto laboral	Seguir aplicando mejoras en el NPS y atención de calidad (F2, O3)	Trabajar en el incremento de cartera de la mediana empresa (D5,O7)
3 Tener una mejor calidad de los servicios públicos básicos.	Aplicar un plan estratégico gerencial adecuado para afrontar aspectos de crisis políticos (F1,O1)	Inversión en las área de tecnología y desarrolladores (D1,D2,O4)
4 Mayor acceso al crédito de personas jurídicas y naturales con menores costos	Incrementar la captación de depósito de fondos de natural y jurídica (F6,O8)	Establecer programas o eventos de integración para mejorar el ambiente organizacional (D4,O2)
5 Incremento de crecimiento macro por el proyecto del puerto de chancay.	Campaña publicitaria con los productos de mayor rentabilidad (F5,O6,O7)	Desarrollar nueva plan de expansión de mercado a nivel nacional (Vía digital) (D3,O4,O6)

(continúa)

(continuación)

- | | | |
|---|---|--|
| 6 | Mayor poder adquisitivo dentro de la población para la obtención de crédito bancarios | Planificar capacitaciones constantes para colaboradores y oportunidades de desarrollo profesional (D3, O2) |
| 7 | El nivel socioeconómico A, B y C se encuentra incrementándose llegando al 41% del total | |
| 8 | Crecimiento en cuanto a volumen de depósitos a plazo natural y jurídica. | |

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Los sistemas de control en el país no estarían funcionando como se proyectó para este año 2024	Elaborar programas de apoyo social a colegios y ayuda a las comunidades más necesitadas (F1,A2)	Analizar e implementar un mayor número de agencias en lugares o zonas estratégicas del país (D3,A2)
2 Penetración del Internet es limitada en el Perú	Monitoreo anticipado de cartera en sectores más vulnerables (F5,A4,A2)	Inversión importante en desarrollo o mejoramiento de APP y plataformas del banco (D1,D2,A1)
3 Problemas climáticos (Fenómeno del Niño)		
4 Aumento en la morosidad		

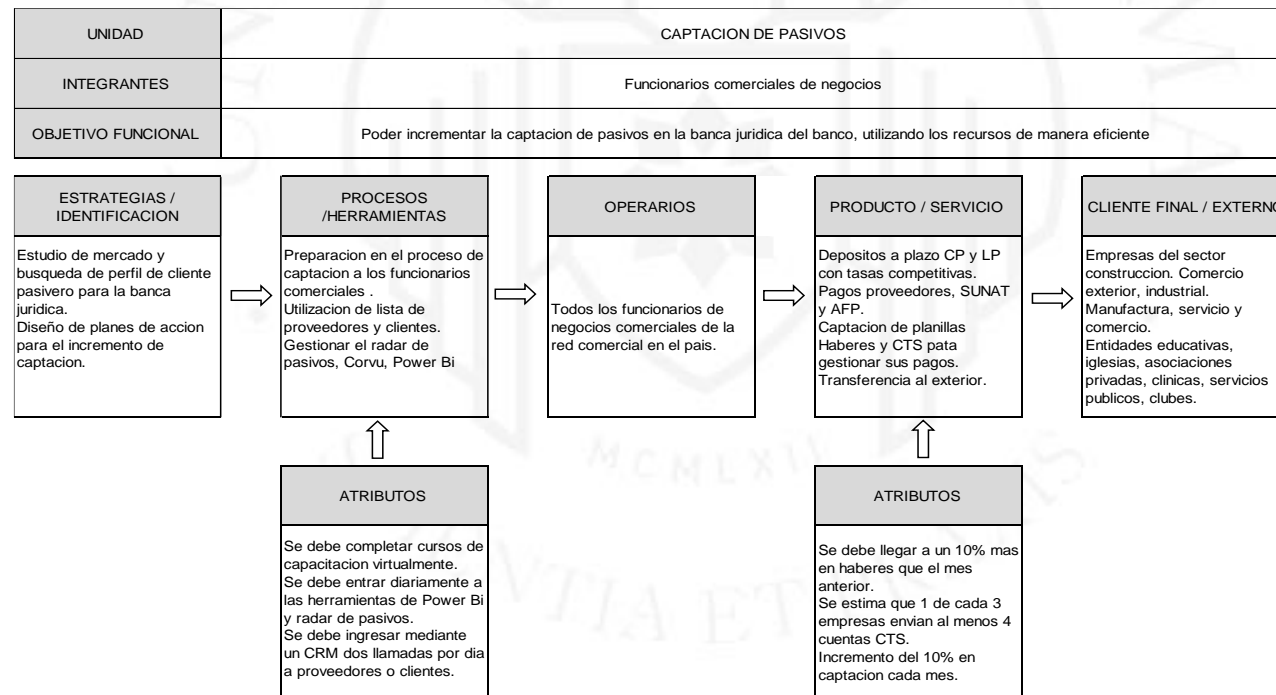
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

5.1 Evaluación del estado actual

5.1.1 Descripción del proceso (Diagrama de Caracterización)

Figura 5.1

Diagrama de caracterización



5.1.2 Identificación de las oportunidades de mejora

Luego de gestionar el diagrama de caracterización, se han identificado una serie de problemas en el proceso de captación de pasivos en el banco que se detallara a continuación:

- ✓ Poca capacitación por parte del área de productos pasivos hacia los funcionarios comerciales.
- ✓ Tasas competitivas del mercado o cajas financieras por encima del promedio.
- ✓ Bajo cumplimiento de registro de llamadas a clientes y sus proveedores dentro del CRM.
- ✓ En lo que respecta a banca jurídica se identificó bajo % de NPS en atención al cliente y sus requerimientos.
- ✓ No existe un manual de funciones y pasos definidos para la búsqueda del cliente pasivo objetivo.
- ✓ Poco conocimiento de las herramientas que maneja el banco para la identificación de los clientes potenciales.

Luego se gestionará la validación o lista de chequeo para poder identificar si los problemas identificados pueden aplicarse con la metodología. Se obtuvo que de los 6 problemas solo 4 son posibles candidatos a poder obtener una mejora exitosa.

Tabla 5-1

Oportunidades de mejora

CHEQUEO DEL PROBLEMA	Poca capacitación por parte del área de productos pasivos hacia los funcionarios comerciales.	Tasas competitivas del mercado o cajas financieras por encima del promedio dentro del Clúster.	Bajo cumplimiento de registro de llamadas a clientes y sus proveedores dentro del CRM.	En lo que respecta a banca jurídica se identificó bajo % de NPS en atención al cliente y sus requerimientos.	No existe un modelo o una guía definida para la búsqueda del cliente pasivo objetivo.	Poco conocimiento de las herramientas que maneja el banco para la identificación de los clientes potenciales.
El problema puede ser cuantificado.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. Trabaja	NO	SI	NO	SI	SI	SI
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	SI	SI	SI	SI	SI	SI
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	SI	SI	SI	SI	SI	SI

5.1.3 Selección del problema principal

Primero se gestiona un cuadro de pre selección de todos los problemas para luego poder obtener el problema principal que mantiene el banco BanBif a la fecha respecto a la captación de pasivos versus sus objetivos planteados. Se estará haciendo la medición en base a las 5 zonas comerciales de la red de oficinas del banco a nivel Perú.

Tabla 5-2*Principales problemas a mejorar*

PROBLEMAS U OPORTUNIDADES DE MEJORA	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	TOTAL
1 Poca capacitación por parte del área de productos pasivos hacia los funcionarios comerciales.	4	5	3	4	4	20
2 Tasas competitivas del mercado o cajas financieras por encima del promedio dentro del Clúster.	5	4	5	6	5	25
3 Bajo cumplimiento de registro de llamadas a clientes y sus proveedores dentro del CRM.	3	2	4	3	3	15
4 En lo que respecta a banca jurídica se identificó bajo % de NPS en atención al cliente y sus requerimientos.	3	5	5	4	4	21
5 No existe un modelo o una guía definida para la búsqueda del cliente pasivo objetivo.	6	5	6	7	5	29
6 Poco conocimiento de las herramientas que maneja el banco para la identificación de los clientes potenciales.	6	5	6	6	4	27

Luego de realizar la pre selección de los problemas identificados, se crea la matriz dándole valor y peso a cada factor importante que se tiene como base para la obtención del resultado. Se identificó que el principal problema en la parte de pasivos jurídica es el o tener un modelo implementado de gestión, ya que es el pilar o punto de inicio para que lo demás problemas se reduzcan o se eliminen.

Tabla 5-3*Principales problemas a mejorar*

PROBLEMAS U OPORTUNIDADES DE MEJORA	Valor	Impacto en el cliente 30%	Valor	Presupuesto / Inversión 25%	Valor	Complejidad 15%	Valor	Alineado con objetivos 30%	Puntaje Total
Tasas competitivas del mercado o cajas financieras por encima del promedio dentro del Clúster.	90	27	0	0	10	1.5	30	9	37.5
En lo que respecta a banca jurídica se identificó bajo % de NPS en atención al cliente y sus requerimientos.	90	27	10	2.5	10	1.5	30	9	40
No existe un modelo o una guía definida para la búsqueda del cliente pasivo objetivo.	30	9	30	7.5	30	4.5	90	27	48
Poco conocimiento de las herramientas que maneja el banco para la identificación de los clientes potenciales.	30	9	30	7.5	30	4.5	30	9	30

5.2 Establecer objetivos claros y alcanzables**5.2.1 Comprensión del problema**

Luego de identificar el problema principal respecto a la captación de pasivos, se puede evaluar a mayor profundidad las consecuencias que este punto hacia los objetivos del banco y como poder encontrar una mejora a dicho problema. El no mantener un modelo de gestión claro y desarrollado en las funciones de los funcionarios comerciales, trajo como consecuencia que a mitad del año 2023 se tenga una desviación de proyección en pasivos de casi USD45Millones versus el presupuesto implementado a inicios del año 2023 que era de +USD 90 Millones a junio 2023.

Los funcionarios, manejaban cada uno una metodología diferente de procesos y pautas para poder negociar y tener el poder de convencimiento hacia los clientes. En algunos casos funcionaba en un 50% y en otros no. En su mayoría, traían conocimientos de negociación que aprendían en sus anteriores trabajos o manejaban herramientas propias. Esto generaba que no

haya una atención lineal para empresas en toda la red de oficinas a nivel país; como consecuencia, se tuvo un NPS jurídico por debajo del 60% promedio a mitad de año donde la atención no era tan rápida como en la banca natural y no se brindaba la información de manera certera en muchas oficinas.

Con respecto al impacto económico, se tiene mucha competencia por las tasas de depósitos a plazo y canalización de flujos, ya que las cajas o financieras no bancarizadas logran ofrecer tasas muy competitivas y en algunos casos fuera de mercado. En estos casos la buena atención de calidad y velocidad en brindar soluciones a sus requerimientos pueden ser un mitigante para luchar contra estas empresas.

5.2.2 Definición de variables

Se detalla una lista de variables que están relacionadas al problema principal que se identificó:

- ✓ No hay cursos o capacitaciones constantes por parte del área de producto pasivos
- ✓ Poco conocimiento y manejo de las herramientas del banco
- ✓ Bajo porcentaje del NPS jurídica por no estar orientado al servicio al cliente
- ✓ Funcionarios comerciales no mantienen conocimiento del modelo integral de negocio
- ✓ Poco tiempo utilizado para la captación de un cliente nuevo pasivo

5.2.3 Estratificación del problema:

Se elaboró una estratificación del problema principal utilizando las variables identificadas anteriormente y dándoles un peso. Con esto se llega a la conclusión que las dos principales causas negativas solucionarían el 75% del problema principal.

Figura 5.2

Esquema del problema identificado

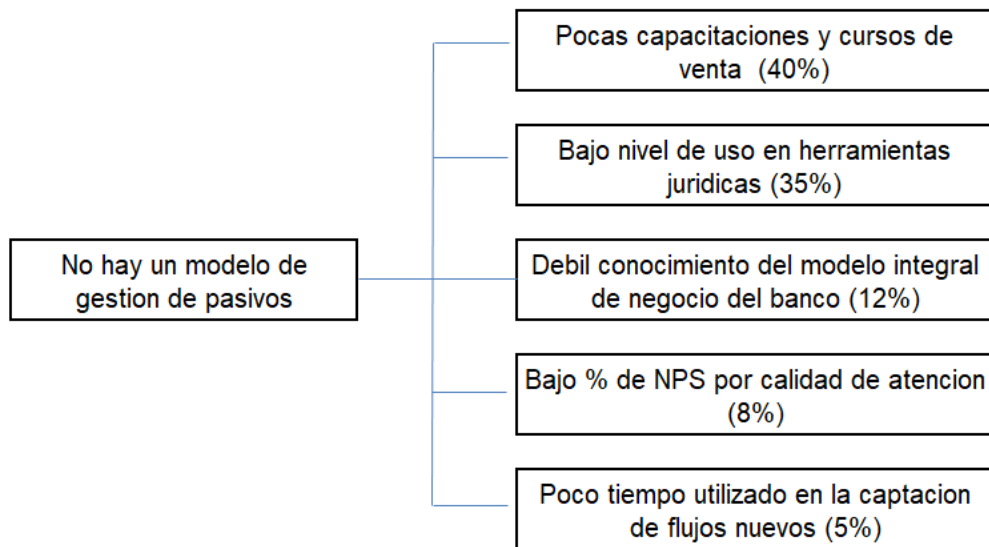
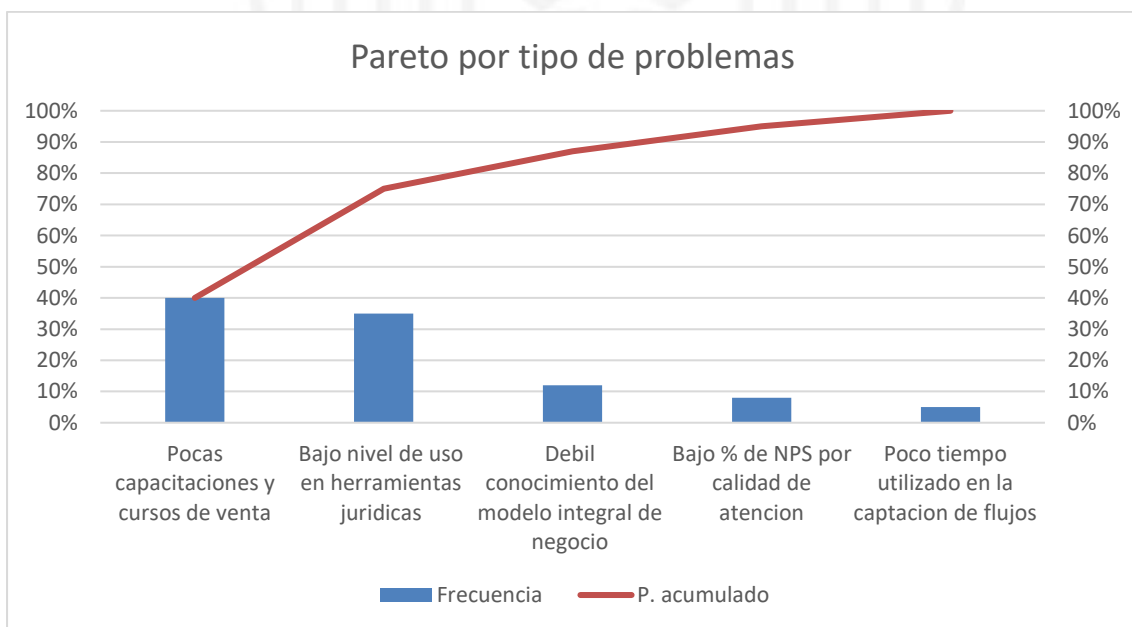


Figura 5.3

Gráfico de Pareto por tipo de problemas



5.2.4 Determinación de meta

Luego de analizar las variables y realizar una estratificación del problema, se llegó a la conclusión, que el mejor camino, es organizar o planificar capacitaciones y cursos a los funcionarios evocados a la captación de pasivos y reforzar el uso de las herramientas que se tienen a la mano para explorar con más detalle el mercado objetivo. Con ello atacaríamos el 75% del problema total.

- ✓ Implementación de un modelo de gestión con capacitaciones y cursos por 2 meses por parte del área de productos y RRHH para que preparen a los funcionarios comerciales frente a las diferentes casuísticas que hay con los clientes y el proceso para una captación de pasivos exitosa.
- ✓ Aumentar el nivel de uso de las herramientas que se tiene en el banco, como son las plataformas Power BI, Corvu, Libro Cian, Radar de pasivos. Las mismas que no se han estado utilizando en el porcentaje esperado por los funcionarios. Se tenía solo el 40% de funcionarios que utilizaban las herramientas entre 3 a 4 veces por semana; como nuevo objetivo se espera que al menos el 90% de funcionarios ingresen en el mismo periodo.

5.3 Seleccionar la metodología adecuada

5.3.1 Elaboración de lista de causas del problema

A continuación, con base a la información mencionadas en capítulos anteriores, se detalla una lista de posibles causas específicas que tienen algún tipo de efecto en los dos principales problemas analizados.

Tabla 5-4

Listado de causas de problemas

Pocas capacitaciones y cursos de venta	Bajo nivel de uso en herramientas jurídicas
<ul style="list-style-type: none"> · Falta de competencias de la organización. · Tiempo limitado · Falta de interés · Sobrecarga de información · Bajo presupuesto de la entidad · No se gestiona un seguimiento continuo al ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento por parte del ejecutivo Poco interés en investigar Priorizan colocaciones en activos Tiempo limitado en el horario laboral Poca inversión tecnológica Débil asesoramiento y capacitación en el manejo de las herramientas

5.3.2 Análisis causa – efecto

Problema 1: Pocas capacitaciones y cursos de venta

Figura 5.4

Diagrama de Ishikawa para las pocas capacitaciones y cursos de venta



Problema 2: Bajo nivel de uso en herramientas jurídicas

Figura 5.5

Diagrama de Ishikawa para el bajo nivel de uso en herramientas jurídicas



5.3.3 Análisis de criticidad de causas raíz

Tabla 5-5

Causas raíz y se impondrá valores y frecuencias para poder calcular el efecto

CAUSA RAÍZ	FRECUENCIA	IMPACTO	EFECTO (F*I)
Implementación del modelo de negocio integral	1	9	9
Actualización constante de herramientas digitales	3	9	27
Recursos insuficientes e inversión	3	9	27
Mayores incentivos hacia los funcionarios	3	3	9
Poca capacitación del producto pasivo hacia los ejecutivos	5	9	45

5.3.4 Determinar causas raíz principales y clasificar

Se detalle la lista de causas raíz principales identificadas:

- ✓ El banco mantiene recursos insuficientes y poca inversión en mejoramiento procesos jurídicos.
- ✓ No hay un mantenimiento y actualización de las herramientas digitales constante.
- ✓ Se deberá aumentar las capacitaciones hacia los funcionarios, mostrándoles un modelo de gestión de pasivos.



CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

6.1 Implementación de los cambios

6.1.1 Propuesta de soluciones

Se detalle dentro de este punto, una lista de posibles soluciones y actividades de medición alcanzable que se pueda gestionar dentro de la banca comercial con resultados a corto plazo:

- ✓ Coordinación entre el área de productos pasivos y comercial para poder elaborar un calendario de actividades para capacitar a los funcionarios comerciales.
- ✓ Modificar la medición de utilización de herramientas o plataformas del banco con metas mensuales para un mayor uso.
- ✓ Simplificar formatos y reducir procesos de evaluación de clientes objetivos, a fin de que la respuesta sea más rápida.
- ✓ Manejar una bolsa de cobertura con el área de tesorería para clientes de perfil potenciales en pasivos y brindarle tasas muy competitivas frente al mercado.
- ✓ Rediseñar funciones específicas del funcionario comercial y elaborar una guía específica de gestión y poder de convencimiento, frente a los clientes de perfil pasivero.

6.1.2 Selección de mejor propuesta

Luego de identificar la lista de propuestas o soluciones para implementar, se gestiona una matriz donde se le dará a cada indicador un porcentaje de valor y se calculará o identificará la solución con mayor puntaje, siendo esta la mejor propuesta para implementar en el banco BanBif. Se identificó que la mejor propuesta es la de rediseñar las funciones de los funcionarios, elaborando y creando una guía de gestión para poder captar los clientes objetivos de pasivos.

Tabla 6-1*Propuesta de mejora*

SOLUCION	Factibilidad (10%)	Inversión (20%)	Beneficio / Costo (20%)	Complejidad (15%)	Impacto en cliente (35%)	TOTAL
1 Coordinación entre el área de productos pasivos y comercial para poder elaborar capacitaciones a los funcionarios comerciales.	5 50	1 20	5 100	3 45	3 105	320
2 Modificar la medición de utilización de herramientas o plataformas del banco con metas mensuales para un mayor uso.	3 30	1 20	3 60	1 15	1 35	160
3 Simplificar formatos y reducir procesos de evaluación de clientes objetivos, a fin de que la respuesta sea más rápida.	1 10	1 20	3 60	5 75	3 105	270
4 Manejar una bolsa de cobertura con el área de tesorería para clientes de perfil potenciales en pasivos y brindarle tasas muy competitivas frente al mercado.	1 10	3 60	3 60	3 45	5 175	350
5 Rediseñar funciones específicas del funcionario comercial, identificando y elaborando una guía específica de gestión y poder de convencimiento, frente a los clientes de perfil pasivo.	5 50	3 60	5 100	3 45	5 175	430

6.1.3 Definición de lista de actividades y recursos

A continuación, detallaremos la lista de etapas en la elaboración del MGP (Modelo de gestión de pasivos), herramienta creada por el BanBif para atacar problema principal que fue “rediseñar funciones específicas del funcionario comercial, identificando y elaborando una guía específica de gestión y poder de convencimiento, frente a los clientes del perfil pasivo”. El total del proyecto tuvo una duración de 6 meses desde julio hasta diciembre 2023.

- **Fase 1: Creación de la Guía MGP PJ**

- ✓ Reunión de equipos de inteligencia comercial, productos, recursos humanos y vicepresidencia de banca comercial para identificación de la problemática en pasivos. (1 semana)
- ✓ Kick Off – donde se reunieron gerentes zonales (5), productos e inteligencia comercial para identificar posibles soluciones a las problemáticas. (1 semana)
- ✓ Kick Off parte 2- donde se armaron 5 grupos donde cada grupo estaba liderado por un gerente zonal de la red, tres gerentes de oficina y tres funcionarios. Lluvia de ideas, planteamiento y búsqueda de estrategias de mejora para la problemática. (1 semana).
- ✓ Reunión pre-definición, entre inteligencia comercial, productos y los 5 gerentes zonales para recopilar la lluvia de ideas y unificar los puntos más importantes y pasos a seguir. En este proceso se dio un primer entregable de la herramienta. (5 días)
- ✓ Reunión final entre inteligencia comercial, productos y vicepresidencia comercial para terminar detalles de la herramienta y guía que se llamaría MGP. Acá se entregó un segundo entregable final de la herramienta. (2 días)
- ✓ Presentación de la nueva herramienta a la gerencia general, detallando los pasos y actividades que continuarían en el proceso para toda la red. El mismo fue aprobado el despliegue a nivel Perú. (1 día)
- ✓ (Duración total aprox.: 1 mes).

- **Fase 2: Despliegue y Capacitaciones MGP - Red de Oficinas**

- ✓ En esta fase se desplegaron las capacitaciones por toda la red de oficinas tanto en Lima como en provincia. Se hicieron grupos de trabajo en fechas diferentes donde participaron gerentes de oficinas y funcionarios de negocios. (Duración aprox.: 2 meses)
- ✓ Pasos que se enseñaron: Conocimiento del cliente, lealtad y vinculación, mantenimiento y retención.

- **Fase 3: Evaluaciones**

- ✓ Luego de las capacitaciones al 100% se gestionaron evaluaciones dentro de la plataforma “aprendamos juntos” donde se les tomaron dos evaluaciones de todo el proceso y estrategias que se enseñaron en las capacitaciones. Fueron dos fechas, para gerentes de oficina y otra para funcionarios comerciales. (Duración aprox.: 1 mes)

- **Fase 4: Adopción /Seguimiento**

- ✓ Se realizaron seguimientos a las oficinas de toda la red, comités de buenas prácticas dirigidas por los zonales con los funcionarios y gerentes de cada oficina, tribias en grupo con premios y retos Tik Tok (mejores tips de retención). Todo para darle un seguimiento correcto a lo aprendido e ir viendo los primeros resultados (Duración aprox.: 1 mes).

- **Fase 5: Activaciones / Revisión de resultados**

- ✓ Se hicieron activaciones en las oficinas lima y provincias para incentivar a los trabajadores a aplicar el MGP y generar mayor crecimiento de los pasivos PJ, regalando un viaje a Cartagena para el verano 2024 a los mejores gerentes y funcionarios que capten mayor volumen en captaciones versus la meta planteada por oficina. Los resultados finales se sabrían a inicios de presente año 2024.
- ✓ Reunión la primera semana de enero 2024, para hacer una comparación de junio 2023 versus el cierre 2023. Porcentaje de crecimiento y si se llegó a los objetivos trazados y planteados para la red de oficinas. Participa el Vicepresidente de la banca comercial, gerencia de inteligencia comercial, productos y los 5 zonales de la red.
- ✓ (Duración total aprox.: 1 mes).

Sobre el costo/beneficio del producto de pasivos, el banco mantenía una desviación contra presupuesto del 6%, generando una pérdida de USD20Millones en la banca. Se tenía un corto presupuesto de inversión para incentivar la mayor captación de pasivos en la red de oficinas.

Se detallará a continuación el flujo del proyecto, calculando el VAN y TIR a un plazo de 18 meses, logrando resultados positivos de S/1.4Millones, sobrepasando la inversión realizada y una rentabilidad del 38% por el TIR. En conclusión, el proyecto MGP fue muy rentable para el Banco en cuestión de costos.

INVERSION	IMPORTE	CAPTACION MENSUAL
SIN MGP	S/ 80,000	USD2.5Millones
CON MGP	S/ 270,188	USD6Millones

Tabla 6-2

	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	
FCI	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	
Inversión del MGP	-S/270,188																			
C.T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCO																				
Saldo a favor (con MGP - sin MGP)	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM	USD3.5MM
Tasa activa anual (Promedio bancos negociados)	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%	13.50%
Tasa pasiva anual (Promedio bancos negociados)	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

(continúa)

(continuación)

Generacion de ingresos (TEA)	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
TEM	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%
TOTAL (SOLES) - FCO	-S/ 270,188	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624	S/ 103,624
FCE	S/ 1,595,052																		
COOK (Tasa promedio Anual BANBIF)	9%																		
COOK (TEM)	0.72%																		
VAN	-S/ 270,188	S/ 102,883	S/ 102,147	S/ 101,416	S/ 100,690	S/ 99,970	S/ 99,254	S/ 98,544	S/ 97,839	S/ 97,139	S/ 96,444	S/ 95,753	S/ 95,068	S/ 94,388	S/ 93,713	S/ 93,042	S/ 92,376	S/ 91,715	S/ 91,059
VAN TOTAL TIR	S/ 1,473,251																		
	38%																		

6.2 Seguimiento y ajuste

6.2.1 Verificación de resultados de mejora

Luego de implementar las actividades según el cronograma detallado en el capítulo anterior, se hizo un comparativo de los programado versus el ejecutado. Se muestra algunas actividades como, fechas de entregable de la guía MGP PJ que se retrasaban unos días, las capacitaciones por un tema de coordinación con producto y RRHH se extendieron tres días más con gerente, funcionarios y JOS. La etapa de evaluaciones siguió sus fechas pactadas sin retraso.

Por ultimo algunas reuniones de seguimiento en la fase 4 de activación y revisión de resultados tuvo pequeños retrasos por eventos de convenciones con el VP comercial. Se tenía una fecha del evento final y verificación comparativo de los resultados obtenido del proyecto para el 02/01/24; sin embargo, por calendario ajustado de la Gerencia General, se cambió para el 08/01/24. En resumen, la planificación se realizó sin muchos apuros

Se atacó los dos frentes más resaltantes de la problemática en la captación e incremento en pasivos PJ. Fueron dos frentes que abarcaban el 75% del total de puntos negativos, la capacitación y asesoramiento hacia los funcionarios jurídicos y guía para un mayor uso eficiente de las herramientas o plataformas que ofrecía el banco para un mejor estudio del mercado.

Figura 6.2

Pareto por resultados de soluciones

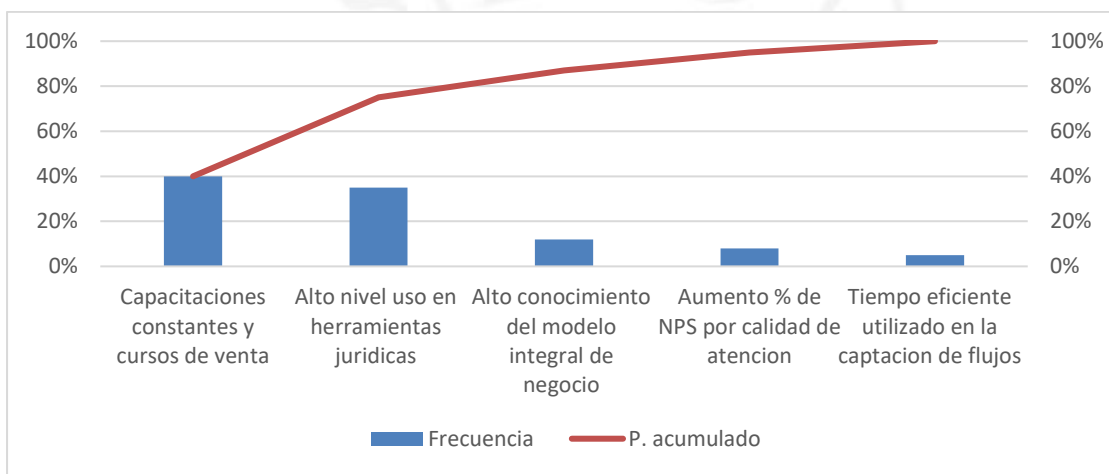


Figura 6.3

Horas de capacitación desde junio hasta diciembre 2023, donde los funcionarios adquirieron asesoramiento y guía del MGP PJ para su aplicación.

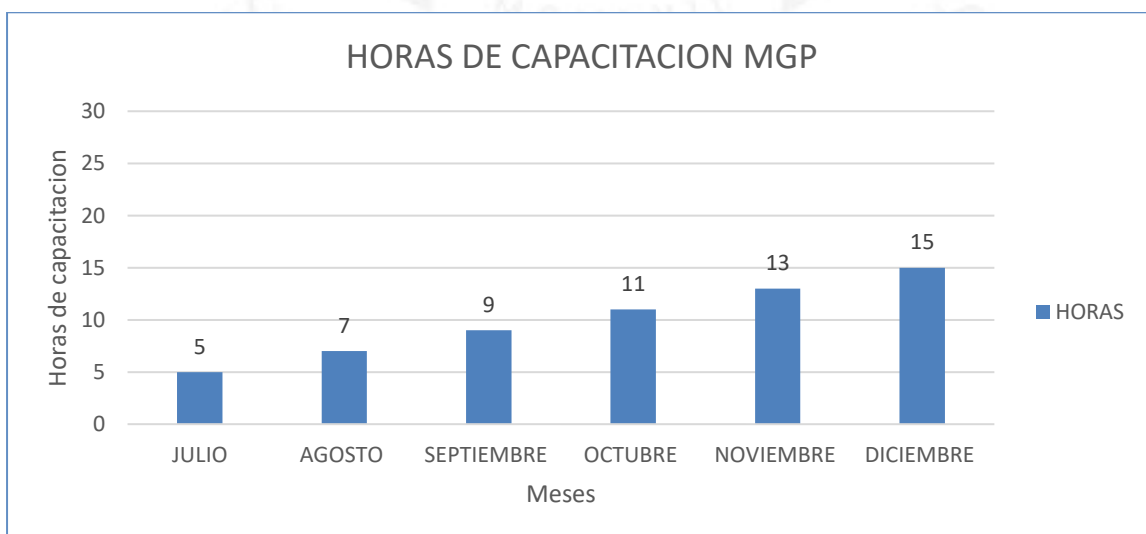
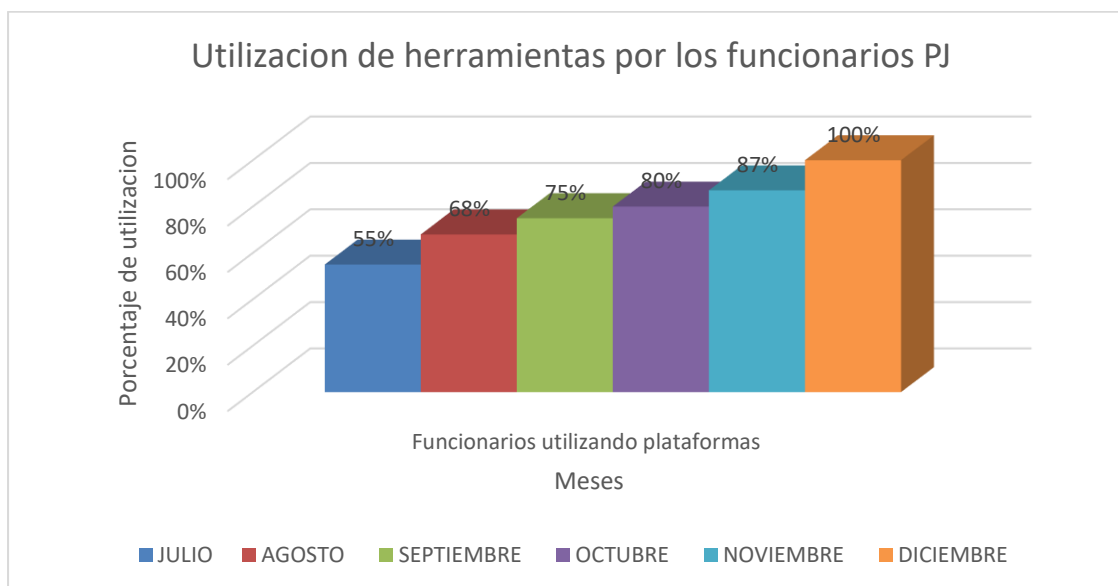


Figura 6.4

Incremento de funcionarios utilizando al 100% las herramientas desde que empezó le proyecto hasta el cierre.



6.2.2 Comparación de resultados (de implementación con valores metas)

Se obtuvieron resultados más que satisfactorios en aplicación al proyecto versus lo que se tenía estimado:

- ✓ Se logró revertir la desviación negativa que se tenía de USD20 millones de dólares en pasivos, cerrando con un incremento del 5% (USD17 millones arriba) versus el presupuesto anual y superando en 4% más lo que se tenía como opción optimista de incremento en 1%.
- ✓ De los 40 funcionarios dentro de la red de oficinas más del 90% pudo lograr el objetivo de revertir la desviación en su cartera en captaciones.
- ✓ Se pudo implementar un cambio de cultura dentro de la PJ, tanto en gerentes, funcionarios y JOS, obteniendo resultados sobresalientes en algunas oficinas.
- ✓ El ratio de fuga de pasivos bajó de 6.3% de junio 2023 a 4.2% a diciembre 2023.
- ✓ Se tuvo un uso de plataformas y herramientas digitales del banco al 100% en toda la red de oficinas (anteriormente solo el 50% utilizaba las mismas).
- ✓ Se pudo obtener un incremento de productividad, vinculación y rentabilidad para el banco al cierre 2023 versus lo estimado.

6.3 Mantener las mejoras

6.3.1 Estandarización

En este punto se detallará los cambios en diferentes áreas, normativas, mediciones y procedimientos del banco donde se incorporará el modelo MGP PJ para generar buenas prácticas de ella y se haga de rutina el uso de todo lo aprendido en estos 6 meses de preparación inicial.

- La guía MGP PJ ha sido incluida en el intranet del banco en una plataforma llamada MARCKPLACE para uso libre y de requerirlo por el personal general.
- Se ha actualizado el tablero de medición comercial, donde le han otorgado un mayor peso a las captaciones de pasivos para incentivar a los funcionarios comerciales a generar mayores flujos.
- Se ha realizado visitas aleatorias sorpresa a algunas oficinas de Lima y provincia y se ha identificado que la mayoría tiene la guía MGP PJ impresa en su escritorio para su buen uso.

6.3.2 Entrenamiento

Luego de un rotundo éxito en el proyecto del MGP PJ y su aplicación para enfrentar un escenario adverso en los resultados de captación de pasivos. Se gestionará las siguientes acciones en la banca PJ para seguir reforzando al área comercial:

- Producto en conjunto con el área de inteligencia comercial gestionará una vez cada 4 meses reuniones de actualización y refuerzo hacia la banca comercial.
- Se tendrá una capacitación cada fin de mes solo para funcionarios PJ que sean nuevos para que estén alineados con sus demás compañeros antiguos.

6.3.3 Definición de Indicadores de Gestión

Se detallan los indicadores de gestión escogidos por el área de inteligencia comercial y producto, para poder tener una mejor visión y revisión de los resultados esperados.

- Indicadores de control en volumen del nivel de captación al cierre 2024
- Indicadores de % de utilización de herramientas Corvu, radar de pasivos y Power BI por funcionario comercial.

- Indicadores de resultados en examen de evaluación de pasivos cada 6 meses al año para los 40 funcionarios a nivel país.
- Indicadores en aceptación por las activaciones y trivia que hubo dentro del proyecto MGP bajo encuestas semestral a los funcionarios, JOS y GO.

Tabla 6-3

Indicadores de gestión

Indicadores de gestión	Responsable	Tiempo	Acción
Control del nivel de captación al cierre 2024	RRHH y Producto	2 Capacitaciones por año	Generar un refuerzo constante en la PJ comercial sobre la guía y pasos para el éxito en las captaciones
% de utilización de herramientas Corvu, radar de pasivos y Power Bi por funcionario comercial.	Inteligencia comercial	Mensual / Tablero	Se medirá mensualmente bajo metas dentro del tablero comercial el % de utilización
Medición en los resultados del examen de evaluación sobre pasivos cada 6 meses al año para los 40 funcionarios a nivel país.	Inteligencia comercial	Evaluación semestral	Se medirá el porcentaje de conocimientos que los funcionarios mantienen después de las capacitaciones de refuerzo
Aceptación por las activaciones y trivia que hubo dentro del proyecto MGP	RRHH y Producto	Evaluación semestral	Se gestionara bajo encuestas el nivel de satisfacción o aceptación de las actividades y trivias que se harán cada cierto tiempos con premios

6.3.4 Reconocimiento y difusión

Luego del éxito que tuvo el proyecto a inicios del 2024, se tuvo eventos internos del banco en reconocimiento a los mejores JOS, funcionarios y gerentes de oficina que lograron un mayor crecimiento en pasivos contra el presupuesto de sus oficinas. Muy aparte de las activaciones que hubo del “viaje a Cartagena “donde los mejores de la red de oficinas PJ pudieron disfrutar de los resultados obtenidos en sus indicadores.

La guía MGP PJ, fue documentado dentro del intranet del banco para uso interno, donde cualquier colaborador puede acceder a su información hasta la fecha actual y también será mencionado en la memoria anual del 2024. Los resultados como se detalló, en el diagrama de Grantt, fue presentado a la gerencia general y los accionistas del grupo Fierro, obteniendo

comentarios muy positivos y logrando la aprobación de seguir manteniendo la herramienta activa por todo el 2024.

Por último, es muy importante mencionar, que el proyecto se logró gracias a una sinergia muy cercana y proactiva que hubo entre las áreas de inteligencia comercial, productos pasivos y RRHH. Un hito nunca antes visto dentro del BanBif y lo que evidencio un alto nivel de trabajo en equipo, orientación a resultados y creación de valor para poder tener la herramienta en los tiempos proyectados y lograr el éxito en los resultados al cierre 2023.

6.3.5 Beneficios principales de la mejora en los procesos

Se detalla a continuación un comparativo de la situación antes del proyecto, lo que se proyecta y como se terminaron dando los resultados al cierre 2023.

Tabla 6-4

Beneficios de la mejora

	SITUACION ACTUAL		
	JUNIO 2023	PROYECCION (MGP PJ)	REAL AL CIERRE 2023
CAPTACIONES	337,000	380,000	393,000
PRESUPUESTO	357,000	376,000	376,000
TOTAL	-20,000	4,000	17,000
%	-6%	1%	5%

Como se visualiza en el cuadro líneas arriba, el proyecto logro que los funcionarios PJ sobrepasaran las expectativas y lograron un crecimiento del 5% versus el presupuesto del año 2023. Se logró la meta más importante, que fue generar o crear una cultura dentro del área comercial jurídica dando un peso muy importante a las captaciones de la cartera.

- Con respecto a los beneficios tangibles podemos detallar los siguientes obtenidos:
 - ✓ Reducción de las fugas de pasivos en la banca comercial PJ versus el anterior semestre 2023.
 - ✓ Aumento de recursos para implementación de mejores capacitaciones y herramientas para facilitar el trabajo comercial
 - ✓ Los tiempos de respuesta se redujeron de manera positiva, brindándole un asesoramiento correcto y eficaz al cliente.

- ✓ Con respecto a los beneficios intangibles, podemos detallar los siguientes obtenidos:
- ✓ Se logró crear una cultura interna en el funcionario comercial PJ para obtener un poder de negociación y convencimiento frente a la cartera de clientes.
- ✓ Se logró implementar un trabajo en equipo y participativo entre áreas de inteligencia comercial y producto nunca antes visto dentro del banco.
- ✓ Se pudo mejorar la atención al cliente respecto al NPS jurídico al cierre 2024, brindando un servicio de calidad.



CONCLUSIONES

En el Perú, el sistema financiero es uno de los segmentos más importantes para el incremento de la economía del país, ya que sirve de conexión entre las instituciones superavitarias y las deficitarias de flujos. Se ha gestionado y elaborado un proyecto o herramienta para aprovechar la gran oportunidad de que nos brinda el mercado peruano respecto a los flujos o pasivos de las entidades e instituciones jurídicas. Con el presente proyecto se busca posicionar al banco entre las cuatro primeras del sistema en captaciones para el cierre del año 2024.

Luego de realizar el un diagnóstico completo en el aspecto interno del banco y externo del sector financiero en el país y revisando las matrices y evaluación estratégica de la empresa, se llega a las siguientes conclusiones:

- En el país hay un mercado financiero en proceso de desarrollo, lo cual genera un nivel de presión sobre el banco BanBif para invertir en innovación, desarrollando mejores servicios de calidad hacia el cliente final. Esto es muy importante frente a los objetivos del banco, la cual tiene como meta ser uno de las mejores instituciones bancarias en captaciones de flujos para los sectores grande y medianas empresas, ofreciendo productos de alta calidad, para sumar al crecimiento económico del país y obteniendo una mayor rentabilidad.
- Se ha identificado en el Perú que el nivel socioeconómico A, B y C se encuentra incrementándose llegando a un total del 41% versus el año anterior. Es una oportunidad que el banco debe aprovechar al máximo, generando estrategias de enfoque en dicho mercado jurídico.
- El banco mostró una debilidad frente a la competencia, el poco nivel de inversión en mejoramiento de sus plataformas, Apps y desarrolladores. Sin embargo, esto se puede tomar como una oportunidad de mejora para aplicar hacia el futuro. Asociarse con empresas de tecnología, como parte de sus alianzas estratégicas para poder lograr actualizaciones de sus plataformas y luchar de cerca con los bancos más grandes.
- En la actualidad en el país existe una poca accesibilidad de Internet en la población del sector C y D, por los bajos recursos monetarios de dicho grupo de la población.

No obstante, si una de las estrategias del banco es enfocarse en los dos segmentos en crecimiento como la mediana empresa y gran empresa, esta no es una amenaza directa para el banco. Esto se debe a que las empresas medianas y grande cuentan con recursos económicos para poder obtener el servicio de Internet y por lo tanto pueden acceder con facilidad a los servicios que se ofrecen en la BXI (app) de banca por internet.



RECOMENDACIONES

Luego se realizó la identificación de mejoras y oportunidades para el banco y que herramienta utilizar para lograr uno de los objetivos que era el incremento de captaciones a nivel jurídico. Se detalla las siguientes recomendaciones para el BanBif:

- Enfocarse en el incremento de créditos estructurales o mediano plazo dentro de la banca jurídica, ya que esto lograra mantener una bolsa en colocación para poder evitar las desviaciones tan fuertes con las deudas de corto plazo.
- Seguir mejorando el NPS jurídica en la red de oficinas, actualmente gracias a la aplicación de la herramienta MGP PJ se puso a aumentar el % de clientes que recomiendan los productos y servicios del banco que los detractores.
- Continuar con las capacitaciones, cada cierto tiempo dentro del año, a los funcionarios comerciales, JOS y gerentes de oficinas en compartir las buenas prácticas y casos de éxito en la captación de pasivos bajo el modelo MGP PJ.
- Crear planes de mejoramientos operativos a corto plazo implementando correctamente las estrategias trazadas por el banco. Detallando y mostrando las actividades que tienen que efectuarse, acompañándolas con una agenda de reuniones o comités.
- Tomar la decisión de invertir una suma importante en mejoramiento de tecnología e innovación para brindarles una mejor atención a los clientes y de calidad. Con una buena plataforma digital o Apps revisados, el cliente podrá evitar ir presencialmente a las oficinas y todo lo podrá gestionar vía web.

REFERENCIAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, (2), 83-96.
https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/276/marketing_servicios.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andrade, P. (2020). #Con30: BanBif recibe sus 30 años con campaña estratégica en redes sociales, *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/marcas/con30-banbif-recibe-sus-30-anos-con-campana-estrategica-en-redes-sociales/>
- BanBif cumple 30 años y se consolida como uno de los cinco primeros bancos del Perú. (2021, 31 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/publrreportaje/banbif-cumple-30-anos-y-se-consolida-como-uno-de-los-cinco-primeros-bancos-del-peru-noticia/?ref=gesr>
- BanBif. (2023). *Memoria anual*. <https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/quienes-somos/memoria-anual-2023.pdf>
- BanBif. (2024). *Política de Sostenibilidad*. <https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PortalOld/responsabilidadsocial/politicas-de-sostenibilidad.pdf>
- Banco Mundial. (2024, 21 de octubre). *El banco mundial en el Perú*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 5,75% en junio. (2024, 13 de junio). *Gana Más*. <https://revistaganamas.com.pe/bcrp-mantuvo-la-tasa-de-interes-de-referencia-en-575-en-junio/>
- Cámara de Comercio, Industria, Servicios, Turismo y de la Producción del Cusco. (2024, 4 de junio). *Número de empleados en el sector financiero – Marzo 2024*. <https://www.camaracusco.org/numero-de-empleados-en-el-sector-financiero-marzo-2024/>
- Carpio Banda, J. (2024, 25 de marzo). Los Bancos con más poder en enero del 2024. *Consejo de la Prensa Peruana*. <https://prensaregional.pe/los-bancos-con-mas-poder-en-enero-del-2024/>
- Defensoría del Pueblo. (2024, 9 de agosto). *Defensoría del Pueblo advierte incremento de 9 % de casos de corrupción en primer semestre de 2024*. <https://goo.su/2Wabwg>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.ª ed.). Pearson Educación.

- Gamarra, I., López, S., Luna, G., & Valera, A. (2016). *Planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas*. [Tesis para obtener el grado de Magister en Administracion Estrategica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14727>
- Gastulo Palacios, R. (2024, 2 de enero). El 2024 será el año de la recuperación económica. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/232570-el-2024-sera-el-ano-de-la-recuperacion-economica/#:~:text=El%202024%20ser%C3%A1%20el%20a%C3%B1o,Noticias%20%7C%20Diario%20Oficial%20El%20Peruano&text=El%20anuncio%20del%20presidente%20del,de%20optimismo%20en%20el%20pa%C>
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Situación de la Población Peruana, 2024. Una mirada de la diversidad étnica*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf>
- IPSOS. (2023, 14 de noviembre). *Explorando los Niveles Socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos claves para su interpretación*. <https://www.ipsos.com/es-pe/explorando-los-niveles-socioeconomicos-en-peru-la-nueva-formula-y-puntos-claves-para-su>
- Jiménez Mendoza, G. (2023). *Una historia en un minuto: BanBif*. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6469/Jimenez_banbif.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moody's Local. (2023). *Informe de clasificación*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2024-03-26-Informe%20Publico.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2024, 22 de mayo). *Acceso a internet fijo creció a doble dígito y cierra el primer trimestre de 2024 con 3.66 millones de conexiones*. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/acceso-a-internet-fijo-crecio-a-doble-digito-y-cierra-el-primer-trimestre-de-2024-con-3-66-millones-de-conexiones/>
- Sierra Praeli, Y. (2024, 11 de enero). *Desafíos ambientales de Perú en 2024: fortalecer la legislación ambiental y enfrentar a las economías ilegales*. Mongabay. <https://es.mongabay.com/2024/01/desafios-ambientales-peru-2024-fortalecer-legislacion-ambiental/>
- Tyba. (2024, 18 de junio). *Tasa de desempleo en Perú mar. – may. 2024: Las mujeres continúan cerrando la brecha de género*. <https://tyba.pe/blog/tasa-de-desempleo-en-peru-trimestre-mar-may-2024/>




14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
1305 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet		
		tesis.pucp.edu.pe	2%
2	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	1%
3	Internet	www.mercadonegro.pe	1%
4	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	1%
5	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
6	Internet	www.defensoria.gob.pe	1%
7	Internet	www.smv.gob.pe	1%
8	Internet	www.bancomundial.org	0%
9	Internet	tyba.pe	0%
10	Internet	es.mongabay.com	0%
11	Internet	www.gob.pe	0%

12	Internet	andina.pe	0%
13	Internet	www.ipsos.com	0%
14	Internet	ipacc.pe	0%
15	Internet	vsip.info	0%
16	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
17	Trabajos del estudiante	upeu	0%
18	Internet	hdl.handle.net	0%
19	Internet	fdocuments.ec	0%
20	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo	0%
21	Internet	dspace.esoch.edu.ec	0%
22	Internet	revistaganamas.com.pe	0%
23	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
24	Internet	repositorio.urp.edu.pe	0%
25	Internet	www.clubensayos.com	0%

26	Internet	www.peru-retail.com	0%
27	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
28	Internet	doczz.es	0%
29	Internet	portalportuario.cl	0%
30	Internet	andrewsthejewellers.co.uk	0%
31	Internet	doi.org	0%
32	Internet	ogeiee.produce.gob.pe	0%
33	Trabajos del estudiante	Escola Superior de Relacions Públiques - Adscrit a la UB	0%
34	Internet	faculty.up.edu.pe	0%
35	Internet	lacamara.pe	0%
36	Internet	tesis.ipn.mx	0%
37	Publicación	"Desarrollo e implementación de un método para la evaluación de las promocion...	0%
38	Internet	mulpix.com	0%
39	Internet	www.ulima.edu.pe	0%

40	Internet	repositorio.iica.int	0%
41	Internet	www.garrigues.com	0%
42	Internet	creacionheroica1928.blogspot.com	0%
43	Internet	www.coursehero.com	0%
44	Publicación	Humberto Guerrero Salas, Manuel Alfonso Mayorga Morato, Orlando de Antonio ...	0%
45	Internet	repositorio.utn.edu.ec	0%
46	Internet	www.bcrp.gob.pe	0%
47	Internet	core.ac.uk	0%
48	Internet	dspace.unl.edu.ec	0%
49	Internet	repositorio.up.edu.pe	0%
50	Internet	www.slideshare.net	0%
51	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	0%
52	Internet	docslib.org	0%
53	Internet	es.slideshare.net	0%

54	Internet	pesquisa.bvsalud.org	0%
55	Internet	repositorio.pucp.edu.pe	0%
56	Internet	repositorio.umch.edu.pe	0%
57	Internet	www.paisdigital.org	0%
58	Internet	www.sinembargo.mx	0%