



PLAN ESTRATÉGICO BANCO DE LA NACIÓN 2013 - 2017

**APROBADO MEDIANTE ACUERDO N° 001-2013/010-FONAFE DE FECHA 06 DE SETIEMBRE DE 2013
MODIFICADO MEDIANTE ACUERDO N° 010-2015/015-FONAFE DE FECHA 07 DE SETIEMBRE DE 2015**

Tabla de Contenido

1.	Diagnóstico Estratégico.....	3
1.1.	Diagnóstico Externo.....	3
	A. Factores Político - Legales	3
	B. Factores Económicos	5
	C. Factores Sociales - Geográficos	8
	D. Factores Tecnológicos	10
	E. Factores Culturales.....	12
	F. Oportunidades y Amenazas	12
1.2.	Diagnóstico Interno	13
	A. Descripción General de la Empresa.....	13
	B. Organización de la Empresa	14
	C. Canales de Atención y Volumen de Operaciones	17
	D. Productos y Servicios	22
	E. Recursos Humanos	29
	F. Recursos Financieros	30
	G. Fortalezas y Debilidades	34
2.	Plan Estratégico Institucional 2013- 2017	36
2.1.	Visión	36
2.2.	Misión.....	36
2.3.	Valores Institucionales.....	36
2.4.	Objetivos Estratégicos Generales y Específicos	37
2.5.	Estrategia Genérica.....	39
2.6.	Mapa Estratégico	40
2.7.	Objetivos Específicos e Indicadores de Desempeño y Metas	41
2.8.	Matriz Estratégica del Banco de la Nación	48
2.9.	ANEXOS	49
	ANEXO N°1	49
	ANEXO N°2.....	53
	ANEXO N°3.....	54

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN 2013 - 2017

1. Diagnóstico Estratégico

1.1. Diagnóstico Externo

A continuación se presenta la evaluación de los factores externos que condicionan el desempeño del Banco de la Nación, identificándose las Oportunidades y Amenazas que podrían impactar en la Empresa para el cumplimiento de su visión. Estos factores son:

A. Factores Político - Legales

a. Políticos

El nuevo gobierno y las priorizaciones de ciertas políticas de Estado orientan al Banco de la Nación a la necesidad de fortalecer el enfoque de inclusión social en el marco estratégico a formular. Lo anterior cobra importancia en un escenario donde las políticas y programas sociales poseen especial relevancia y generan una demanda de servicios potenciales hacia la institución.

En ese sentido, la inclusión social se conforma en uno de los objetivos pilares del Estado, en el cual participa directamente el Banco de la Nación, pues es una de las pocas entidades estatales que llega a lugares remotos del país. Con esto se encuentra que no solo tiene un potencial altísimo como instrumento de inclusión social, cultural y política, sino que también adscribe un paradigma importante y completamente mandatorio: una política transversal que apuesta por una población más global, por todos y todas, sin mediar ningún tipo de filtro. Este enfoque de inclusión social es un requerimiento de la población, en un país donde actualmente se encuentra ausente el Estado en más de un tercio del territorio y en una gran proporción de aquellos lugares en donde existe, es débil.

Así, el Banco de la Nación cumple una labor muy importante adoptando y promoviendo la inclusión social y la descentralización; muestra de la labor del Banco de la Nación es el resultado del índice de Hirschman-Herfindahl, el cual mide el nivel de concentración –en este caso- de las oficinas bancarias en el mercado¹.

¹ A más alto el Índice Hirschman-Herfindahl, el mercado se encuentra más concentrado.

Índice de Hirschman - Herfindahl	
IHH Banca Múltiple	3825 puntos
IHH Banco de la Nación	668 puntos

Fuente: DOJ-USA

Criterios para medir concentración	
Valores IHH	Grado de concentración
IHH < 1000	No concentrado
1000 < IHH < 1800	Moderadamente concentrado
IHH > 1800	Altamente concentrado

Fuente: DOJ-USA

Si comparamos los resultados del Índice de la distribución de oficinas de la Banca Múltiple, este alcanza los 3,825 puntos lo cual significa que la Banca Múltiple es Altamente Concentrada; en tanto el Banco de la Nación, con 668 puntos, demuestra que la distribución de sus oficinas es No Concentrada, es decir, llega a la población más alejada.

b. Legales

El marco legal y normativo que regula el accionar del Banco de la Nación está conformado por:

- Marco legal de la Constitución Política del Perú señala en su Artículo No. 60 sobre el Pluralismo Económico: “El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal”.
- Marco legal de creación y delimitación de facultades y funciones del Banco de la Nación (marco de acción), el cual está conformado por: Ley No. 16000 , Decreto Legislativo No. 199, Decreto Ley No. 25907, Estatuto (D.S. No. 07-94 - EF), Decreto de Urgencia No. 31-94 y Ley No. 26702.

- Marco de Regulación y supervisión del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial de Estado (FONAFE) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS): precisa requerimientos relacionados a procesos y procedimientos, presentación de información periódica, requerimientos de creación de unidades orgánicas, etc.
- Marco de Regulación por el Organismo de Supervisión de las Contrataciones del Estado (OSCE) del Sistema Administrativo de Abastecimiento (contrataciones), quien define requerimientos relacionados a los procesos de contrataciones de bienes y servicios.
- Marco de Regulación de la Contraloría General de la República (CGR), sobre el Sistema Administrativo de Control, el cual define requerimientos no coincidentes con exigencias del sector bancario competitivo (flexibilidad, rapidez, etc.).

B. Factores Económicos

a. Internacional

El Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015 del Ministerio de Economía y Finanzas proyecta -en líneas generales- que durante los próximos años prevalecerá un contexto de elevada incertidumbre en la economía mundial y se espera que nuestros términos de intercambio desciendan de forma gradual².

Las economías avanzadas probablemente enfrentarán un entorno de bajo crecimiento, elevado desempleo y altos niveles de deuda pública. Asimismo, existirá el riesgo que varias economías avanzadas vuelvan a entrar en recesión ante una mayor intensificación de la crisis de deuda en países pertenecientes a la Zona Euro.

En tanto, las economías emergentes tendrán que enfrentar una menor demanda externa, presiones apreciatorias en sus monedas y volatilidad en sus flujos de capitales. De acuerdo al análisis efectuado por el Fondo Monetario Internacional (IFM), en el año 2013, la participación de los países emergentes en el crecimiento mundial (51%) superará por primera vez a la de los países avanzados (49%).

De otro lado, el crecimiento económico de nuestros socios comerciales se ubicaría alrededor de 3,2% durante el periodo 2012-2015, tal como se muestra a continuación:

² Un incremento (disminución) del índice de los términos de intercambio en determinado periodo significa que los precios de las exportaciones aumentan (disminuyen) más o disminuyen (aumentan) menos que los precios de las importaciones en dicho periodo. Ello implica que, con la misma cantidad física de exportaciones, el país puede importar una mayor (menor) cantidad de bienes. TOVAR RODRÍGUEZ, Patricia y Alejandro Chuy Kon. "Términos de Intercambio y Ciclos Económicos 1950-1998" Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/06/Estudios-Economicos-6-8.pdf>. BCRP.

PBI de los principales socios comerciales del Perú

2012-2015

(Variación % anual)

	2012	2013	2014	2015
Socios comerciales	2.8	3.2	3.3	3.4

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015

Las proyecciones del comportamiento de la economía mundial hacia el 2015 marcan un contexto de elevada incertidumbre con un crecimiento menor al 4% anual, el cual estará liderado por los países emergentes, tal como lo indica el cuadro siguiente:

PBI mundo, economías desarrolladas y emergentes

2010-2015

(Variación % anual)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	5.3	3.9	3.3	3.8	3.9	4.0
Economías Desarrolladas	3.2	1.6	1.2	1.8	2.0	2.0
Estados Unidos	3	1.7	2	2.2	2.5	2.2
Zona Euro	1.9	1.4	-0.7	0.6	1.0	1.3
Japón	4.4	-0.7	1.7	1.3	1.2	1.0
Economías Emergentes	7.5	6.2	5.3	5.7	5.7	5.8
China	10.4	9.2	8	8.2	8.0	8.0
Brasil	7.5	2.7	3	4	4.0	4.0
México	5.5	4	3	3.2	3.2	3.2

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015

b. Nacional

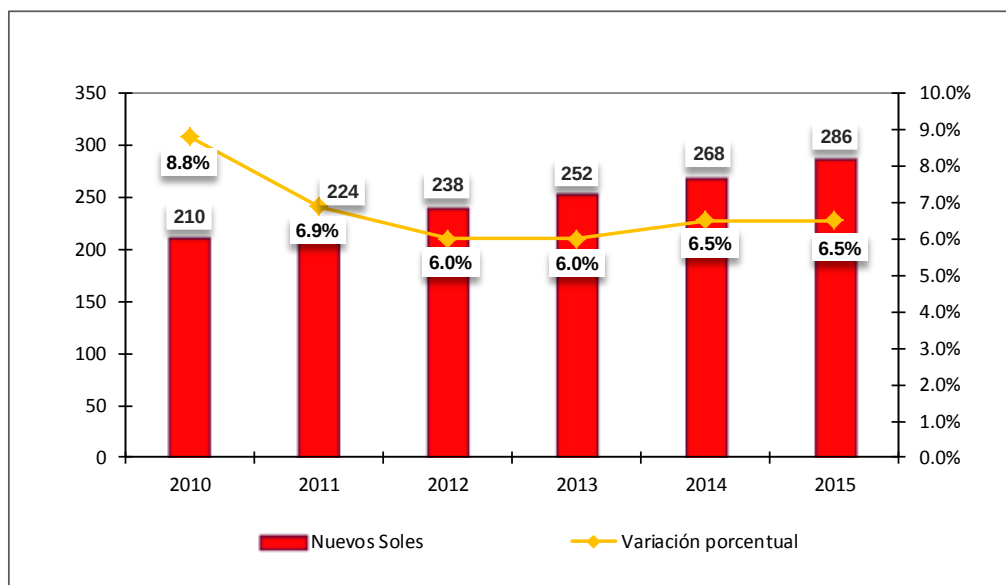
De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015, el Perú crecerá a una tasa que fluctuará entre 6,0% y 6,5% durante el período 2012-2015 y se mantendrá como la economía más dinámica y estable de la región.

Se presume que el dinamismo que sustenta tal crecimiento se alcanzará siempre y cuando:

- No se produzca un colapso financiero-global similar al del año 2008 con la declaración de quiebra del Banco de Inversión Lehman Brothers.
- La inversión privada mantenga su dinamismo, con una tasa de crecimiento que gire en torno a 11,2% anual y se concreten importantes proyectos de inversión anunciados y en ejecución.
- Se concesione y ejecute una serie de proyectos, entre los que destacan los proyectos mineros que elevarán la producción de minerales como el cobre en alrededor de 75% hacia el año 2015.

Así, en el año 2015 el PBI podría llegar a los US\$ 260 mil millones, mientras que el PBI per cápita superaría los US\$ 8 300, un incremento de casi 40% respecto al año 2011. Si el Perú logra mantener su tasa de crecimiento en torno al 6,0% - 6,5% anual, el PBI per cápita del país superaría al de sus pares de la región en los próximos años.

**Evolución y proyección del PBI del Perú
2010 - 2015**
(En Miles de Millones de Nuevos Soles constantes de 1994)



Fuente: Plan Estratégico Corporativo 2013 - 2017 de FONAFE

En relación al sistema financiero nacional, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS) afirmó, al cierre del año 2011, que el Perú posee un sistema sólido, estable y que cuenta con buenas previsiones para enfrentar los embates de una eventual agudización de la crisis internacional.

En ese contexto, cabe destacar los resultados del sector, los cuales al cierre del año 2011, muestran que la tasa de crecimiento de los créditos fue de 17.5%, con respecto al año 2010; mientras que la tasa de crecimiento de los créditos destinados al sector hipotecario alcanzó el 24.7%, Consumo, 20%, de las actividades empresariales, 15.4%, y para la pequeña empresa, 27.7% con relación al ejercicio anterior. Asimismo, por el lado de los depósitos, la tasa de crecimiento fue de 8.9% en relación al año 2010.

Adicionalmente, se precisó que el sistema bancario tiene un ratio de liquidez del 39% en moneda nacional y a nivel de las microfinancieras este ratio asciende al 26%. En cuanto al ratio de liquidez en moneda extranjera, este alcanza el 45% en el sistema bancario y 49% en el sistema de microfinancieras.

Sobre este último sector se puede apreciar -en la actualidad- que en el mercado peruano de las microfinanzas compiten: Cooperativas, Cajas Municipales y Rurales, Edpymes, Financieras, Banca Múltiple, ONGs, etc., lo que viene originando una fuerte competencia, con la consecuente saturación de los mercados tradicionales urbanos y urbanos marginales, los mismos que se están tornando cada vez menos riesgosos y menos rentables.

Ante ello, las instituciones de microfinanzas están adoptando políticas más agresivas, a través del ingreso a nuevos nichos de mercado no atendidos, (zonas rurales y la serranía), la tendencia hacia la consolidación mediante fusiones y adquisiciones, implementación de políticas de sobre-endeudamiento, oferta de nuevos productos para mypes, entre otras.

C. Factores Sociales - Geográficos

a. Sociales

Se presentan a continuación una serie de características que dan cuenta de la idiosincrasia del Perú:

- El Perú es un país con una población muy diversa, por razones culturales y sociales.
- El 24% de la población total vive en zonas rurales, que tienen un acceso muy limitado a servicios básicos.

- Las lenguas oficiales son el español y el quechua, que es hablado por 84,1% y 13% de la población, respectivamente.
- Por otro lado, existen lenguas no oficiales que alcanzan el aproximado 3% restante, entre ellas: el ashaninka, las lenguas amazónicas y otras.
- Así también se observa que el 81% de la población profesa la religión católica, 12.5%, evangélica, 3.3%, no especificado y ninguna, 2.9%.
- El gasto promedio en educación ha sido de 2,7% del PBI anualmente, en los últimos 4 años. No obstante, el nivel de alfabetización es muy alto, pues el 92.9% de la población se encuentra alfabetizada.
- En el caso del sector salud, el gasto promedio ha sido de 4,6% del PBI anualmente, en los últimos 4 años. Con ello se puede mirar la expectativa de vida, estimada al 2012, en hombres: 70.78 años, mientras que en mujeres: 74.76 años.

b. Geográficos

Carlos Eyzaguirre, César Fallaque y Sonia Lou³ sostienen que “la exclusión geográfica está estrechamente ligada a la exclusión cultural, de carácter histórico. Los pueblos indígenas y las poblaciones rurales son quienes enfrentan mayores problemas en la realización de sus derechos, al ser comunidades extremadamente pobres”. Esto se constata en los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) que refieren que el 24% de la población peruana vive en zonas rurales, periurbanas o marginales. Ello, supone una forma de exclusión geográfica que imposibilita o reduce el acceso a servicios básicos. Aunado a ello, el Perú tiene un 13% de población quechua hablante según la última medición del Banco Mundial, lo cual deriva en que la barrera lingüística también es un factor cultural importante a tomar en cuenta.

³ Carlos Eyzaguirre Beltroy, César Fallaque Solís & Sonia Lou Alarcón: *Políticas para eliminar las barreras geográficas en salud*. CIES: 2007

Incidencia de la pobreza total, según ámbito geográfico
2004 - 2011

(En porcentaje)

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Área de Residencia								
Urbana	48.2	44.5	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0
Rural	83.4	82.5	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1
Nivel de Urbanización								
Lima Metropolitana	44.6	42.4	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6
Resto País	64.7	61.2	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3

Fuente: Perú en Números 2012

Incidencia de la pobreza extremo, según ámbito geográfico
2004 - 2011

(En porcentaje)

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Área de Residencia								
Urbana	5.7	5.4	4.0	2.9	2.7	2.0	1.9	1.4
Rural	41.6	41.0	38.1	32.7	32.4	29.8	23.8	20.5
Nivel de Urbanización								
Lima Metropolitana	2.4	3.5	1.3	0.9	1.0	0.7	0.8	0.5
Resto País	22.4	21.1	19.2	15.8	15.2	13.4	10.7	8.9

Fuente: Perú en Números 2012

D. Factores Tecnológicos

Otro aspecto a considerar es el avance tecnológico como mecanismo de inclusión, de poblaciones aisladas al sistema.. Bajo este esquema, cabe mencionar que el número de usuarios de internet a nivel mundial es de 9 158 millones⁴. Este factor es importante para considerar el reforzamiento en la implementación de plataformas virtuales de atención de servicios públicos.

Para el caso peruano, el número de suscriptores al servicio de acceso a internet ha experimentado una variación del año 2010 respecto al 2006 aproximada de 43.2%⁵.

⁴ Fuente: CIA World Factbook.

⁵ Fuente: Perú en Números. 2012

**Evolución del servicio de acceso a Internet
2006 - 2011**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^{1/}
Suscriptores del servicio de acceso a internet*	658,764	732,376	757,198	830,638	943,423	1,078,184

Fuente: Perú en Números 2012

1/ Preliminar

* Corresponde al número de suscriptores de acceso a internet, vía las modalidades de dial-up de telefonía fija, líneas dedicadas alámbricas e inalámbricas. ADSL y cable módem a fin de período de cada año

En cuanto al acceso a los servicios de internet, Cable y Teléfono fijo de los quintiles más pobres, este es de carácter limitado, aunque viene aumentando sosteniblemente.

**Acceso a servicios de Internet, Cable y Teléfono fijo
(Porcentaje de Hogares según quintiles)**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Nacional
Internet						
2010	0.0	0.9	5.0	13.3	35.5	13.0
2011	0.3	1.9	8.1	18.4	41.4	16.4
Cable						
2010	1.0	8.3	20.4	32.4	53.6	26.0
2011	2.7	11.9	23.8	38.7	57.3	29.8
Teléfono fijo						
2010	1.4	9.3	24.5	39.3	61.4	30.4
2011	1.5	9.3	24.0	38.2	60.3	29.8

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2013 - 2015

E. Factores Culturales

De acuerdo a información publicada por la SBS y Asociación de Bancos (ASBANC), se presentan a continuación algunos datos de ciertas prácticas de la población relacionadas a productos y servicios financieros que reflejan los hábitos y la cultura de la población:

- Solo el 29,5% de la población está en el sistema financiero formal y un 23,3% no ahorra.
- El 35,4% de personas ahorra en su hogar.
- El 6,9% prefiere ahorrar en las juntas (agrupación de personas que se comprometen a realizar aportes en una determinada frecuencia).
- Del año 2006 al año 2009, aproximadamente 03 de cada 10 limeños han participado en una "junta". Perfil: mayormente mujeres de NSE C/D entre 25 y 39 años que son trabajadoras independientes.
- El 21,6% de la población limeña no cuenta con ninguna cuenta de ahorros porque desconfía del sistema financiero.

F. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Contar con un sistema financiero nacional sólido y estable, en un escenario de crecimiento económico continuo del Perú.
- Políticas priorizadas por el Estado Peruano: Política de inclusión social y política de apoyo a las Mypes.
- Porcentaje de la población no bancarizada localizada principalmente en zonas más alejadas del país (banco subsidiario).
- Necesidades insatisfechas (personas naturales y microempresas) en zonas no atendidas con productos y servicios financieros.
- Posibilidad de cofinanciar proyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas.
- Constituirse en plataforma tecnológica de interoperabilidad del Estado.
- Desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación, lo que hace posible abordar mercados masivos y a distancia, con bajos costos de transacción (por ejemplo, a través de nuevos canales de atención como plataformas virtuales de atención).

Amenazas

- Riesgo del sistema financiero internacional y nacional ante una eventual agudización de la crisis financiera internacional.
- Escenario de fuerte competencia con la banca privada y las instituciones de microfinanzas (p.e. la competencia se está orientando a segmentos que antes no les eran atractivos tales como zonas rurales, serranía y MYPES), con aplicación de estrategias comerciales agresivas.
- Cambios en el marco normativo regulatorio (Estatuto) que podrían restringir sus funciones o el desarrollo de productos y servicios.
- Potenciales cambios en las políticas y gestión de los sistemas administrativos de Presupuesto Público y Tesorería (p.e. reducción del porcentaje de comisión cobrado por el Servicio Bancario de Manejo de Tesorería del Estado).
- Ocurrencia de desastres naturales o siniestros que pueden afectar la operación del Banco (por ejemplo ocurrencia de un terremoto).
- Nuevas formas de fraude afectan las actividades y la imagen del banco.

1.2. Diagnóstico Interno

A. Descripción General de la Empresa

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

El Banco se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Asimismo, Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

De otro lado, cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior.

Es importante mencionar que en el año 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, mediante el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron sus funciones, las mismas que son ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero.

Entre las principales funciones que ejerce el Banco de la Nación se tiene:

1. Brindar servicios de pagaduría.
2. Brindar servicios de recaudación.
3. Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
4. Actuar como Agente Financiero del Estado.
5. Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
6. Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
7. Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que estos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
8. Brindar Servicios de Corresponsalía.
9. Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
10. Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

B. Organización de la Empresa

La estructura orgánica del Banco de la Nación está compuesta por órganos de dirección, control, línea, apoyo y asesoramiento, tal como se detalla en el cuadro del organigrama del Banco.

Órganos de Dirección	Directorio
	Presidencia Ejecutiva
	Gerencia General
Órganos de Control	Órgano de Control Institucional
	Departamento de Oficialía de Cumplimiento
Órganos de Línea o Ejecución	Departamento de Negocios
	Departamento de Operaciones
	Departamento de Red de Agencias
	División de Fideicomisos
Órganos de Apoyo	Departamento de Riesgos
	División Imagen Corporativa
	Departamento de Logística
	Departamento de Recursos Humanos
	Departamento de Informática
	Departamento de Finanzas
	Departamento de Contabilidad
Órganos de Asesoramiento	Departamento de Asesoría Jurídica
	Departamento de Secretaría General
	Departamento de Planeamiento y Desarrollo

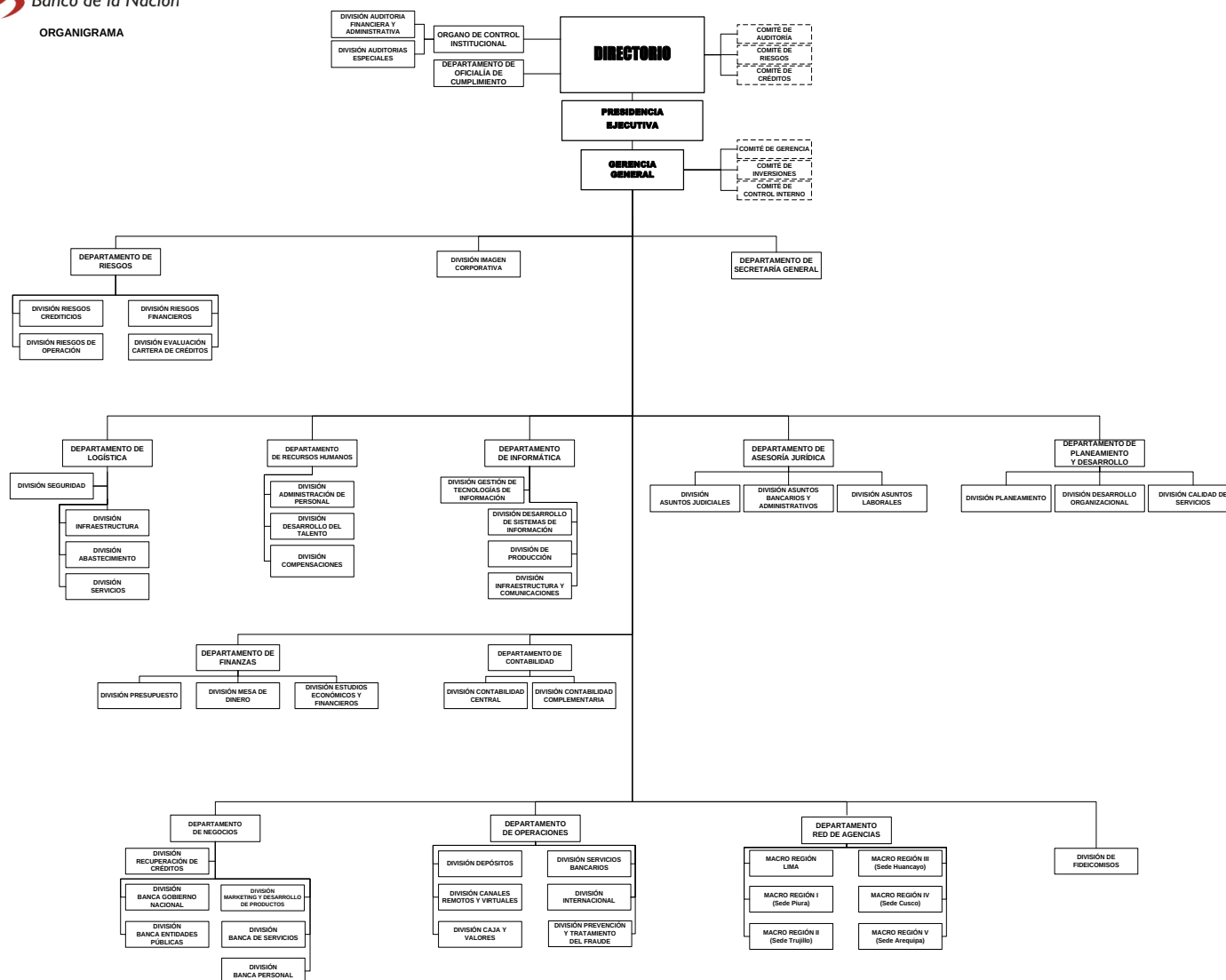
Fuente: Sesión de Directorio N° 1928, de fecha, 26 de noviembre de 2012
 Elaboración: Departamento de Planeamiento y Desarrollo

Es importante mencionar la estructura del Departamento de Red de Agencias, en donde se ha dispuesto una estructura matricial compuesta por seis (06) Macro Regiones. El objetivo de dicha organización consiste en la ejecución de una eficiente gestión y supervisión de las oficinas bancarias a nivel nacional y de los Medios Electrónicos de Autoservicio (ATM's, Cajeros Monederos, Cajeros Corresponsales, etc.) que se encuentran bajo el ámbito de su jurisdicción, la cual toma en cuenta para su conformación la distribución geográfica de las oficinas bancarias, tomando en consideración las distancias geográficas y vías de acceso.

Bajo la estructura de las Macro Regiones se implementarán las políticas de descentralización del Banco; así como la delegación de facultades a las mismas.

En el caso del renovado Departamento de Negocios, su estructura organizacional establece la agrupación por redes de negocios, de acuerdo al perfil de los clientes. El objetivo es fortalecer la gestión comercial de la empresa e identificarse con la función de negocio bancario.

ORGANIGRAMA



Aprobado por Acuerdo de Directorio N° 1928, de fecha, 26 Noviembre 2012

C. Canales de Atención y Volumen de Operaciones

a. Canales de Atención

El Banco de la Nación brinda productos y servicios financieros a sus clientes y usuarios a través de sus canales de atención, contando para ello con la mayor red de Agencias y Oficinas Especiales a nivel nacional, así como su red de Cajeros Automáticos y Cajeros Corresponsales.

La cantidad de puntos de atención por canal se muestra en el cuadro siguiente:

**Puntos de Atención del Banco
(2010 - 2012)**

Canales de Atención	2010	2011	2012
Agencias y Oficinas Especiales	513	536	558
Cajeros Automáticos	687	728	745
Cajeros Corresponsales*	73	174	1,159
Total	1,273	1,438	2,462

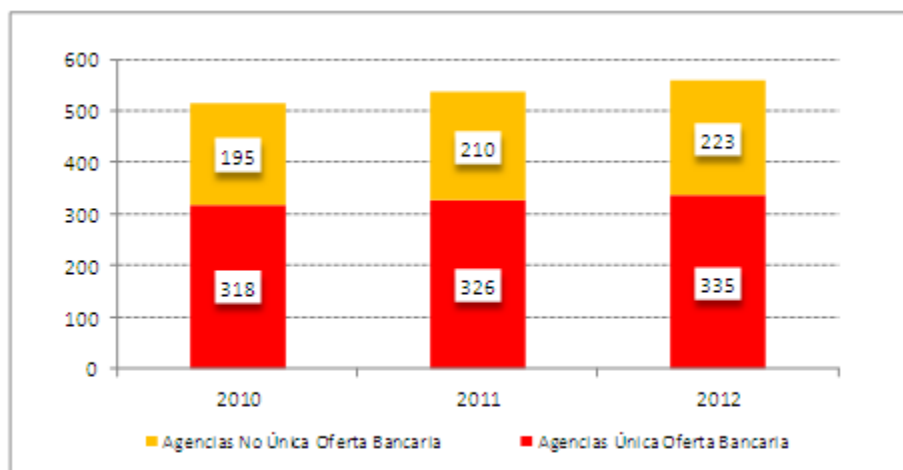
*Considera a los puntos de atención "Rapidito" y "Agentes Multired"

Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo, Departamento de Operaciones

En el año 2012, el número de puntos de atención se incrementó en 93%, con respecto al año 2010, gracias al significativo incremento de los Cajeros Corresponsales (1,488%).

Cabe destacar que el Banco tiene una presencia determinante en los distritos que atiende a través de las agencias única oferta bancaria (UOB), las mismas que al año 2012 llegaron a ser 335 Agencias UOB, lo que equivale al 60% del total de agencias del Banco de la Nación.

Red de Agencias del Banco de la Nación



Fuente: Departamento de Planeamiento y Desarrollo, Departamento de Operaciones

b. Volumen de Operaciones

El volumen de operaciones en todos los canales de atención ha mostrado un notable crecimiento; tal es así que entre los años 2010 y 2011, se incrementó en 6.9%, y entre el 2011 y 2012, se incrementó en 5.9%.

Volumen de Operaciones por tipo Canal de Atención del Banco - Promedio Mensual (2010 - 2012)

Canales de Atención	2010	2011	2012
Oficina Principal	3,798,991	4,221,508	4,364,823
Agencias y Oficinas Especiales	9,560,339	9,712,152	9,843,635
Cajeros Automáticos	5,241,444	5,594,138	5,865,771
Cajeros Corresponsales ^{1/}	18,942	45,776	174,287
Internet	670,980	974,463	1,442,467
Operaciones POS ^{2/}	538,529	652,038	762,744
Celular	830	200	83
Cajeros Monederos ^{3/}	2,102	0	0
Total	19,832,157	21,200,275	22,453,810

1/ Considera "Rapidito" y "Agente Multired"

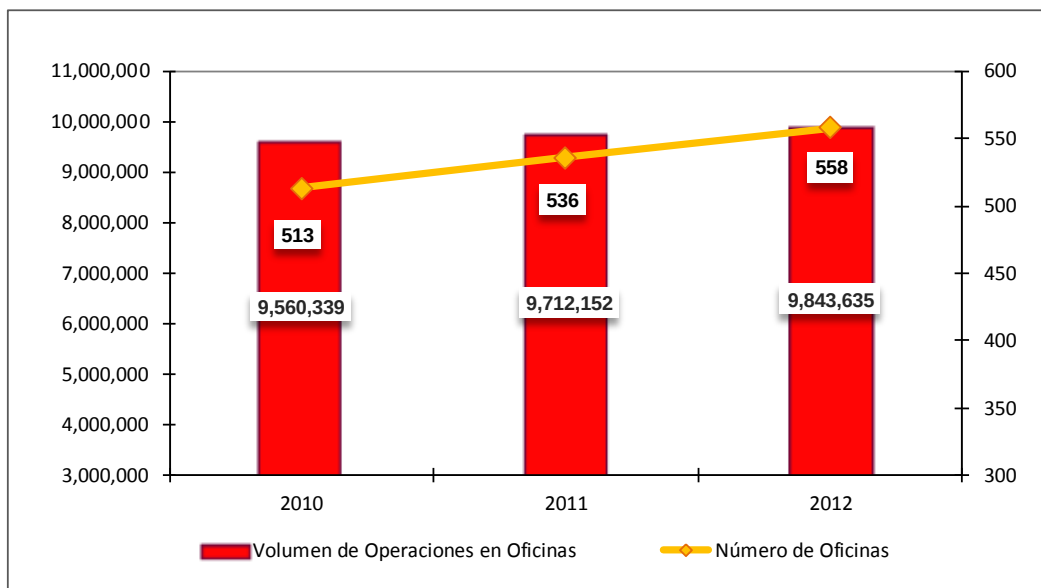
2/ Operaciones con las Tarjetas Multired a través del operador VISA

3/ El canal Cajeros Monederos operó hasta el año 2010

Fuente: Sistema de Información Operacional (SIO), Departamento de Operaciones

Si nos enfocamos en la evolución de las oficinas del Banco, se aprecia que tanto la red de oficinas, como su volumen de operaciones han mostrado un crecimiento durante el periodo 2010-2012; tal es así que entre estos años el número de oficinas se incrementó en 8.8%, mientras que el volumen de operaciones se incrementó en 3%, tal como se puede apreciar en el gráfico siguiente:

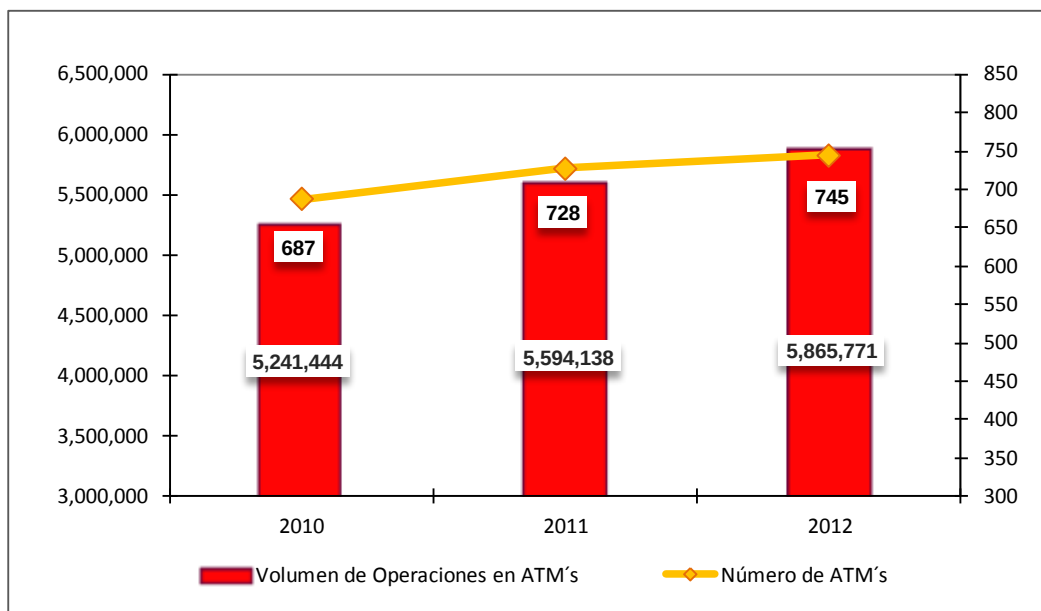
Promedio mensual del Volumen de Operaciones en Oficinas y Número de Oficinas



Fuente: Sistema de Información Operacional (SIO), Departamento de Operaciones

Del mismo modo, los cajeros automáticos han mostrado un crecimiento entre los años 2010 y 2012, incrementando la red en 8.4% y su volumen de operaciones en 11.9%, tal como se aprecia en el gráfico siguiente:

Promedio mensual del Volumen de Operaciones en ATM's y Número de ATM's



Fuente: Sistema de Información Operacional (SIO), Departamento de Operaciones

c. Presencia del Banco de la Nación en el Sistema Bancario

Un factor importante a destacar es que el Banco de la Nación es la entidad bancaria que cuenta con la mayor red de oficinas a nivel nacional; tal es así que, a nivel del sistema financiero nacional, el Banco tiene una participación del 24%.

**Participación de la Red de Agencias del Banco de la Nación en el Sistema Bancario
(2010 - 2012)**

Sistema Bancario	2010		2011		2012	
	N°	%	N°	%	N°	%
Banco de la Nación	513	25%	536	25%	558	24%
Banca Múltiple ^{1/}	1503	75%	1583	75%	1734	75%
Total Sistema Bancario	2,016	100%	2,119	100%	2,292	100%

1/ Incluye sucursales en el exterior

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; Banco de la Nación

Si se analiza el número de oficinas del Banco de la Nación a nivel departamental, este destaca por la presencia de sus agencias UOB, que son las que operan en zonas de difícil acceso, donde la Banca Múltiple no siempre puede llegar, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Red de Agencias del Banco de la Nación y de la Banca Múltiple a nivel departamental
(2012)

Departamento	Banca Múltiple^{1/} (a)	Banco de la Nación (b)	Banco de la Nación UOB	Total (c) = (a) + (b)	% de Participación del Banco de la Nación (b)/(c)
Amazonas	3	13	10	16	81%
Ancash	35	37	29	72	51%
Apurímac	4	14	9	18	78%
Arequipa	73	27	17	100	27%
Ayacucho	5	19	16	24	79%
Cajamarca	23	37	30	60	62%
Callao	83	13	1	96	14%
Cusco	31	26	17	57	46%
Huancavelica	1	12	11	13	92%
Huánuco	10	16	12	26	62%
Ica	48	12	3	60	20%
Junín	41	25	14	66	38%
La Libertad	83	32	22	115	28%
Lambayeque	50	27	22	77	35%
Lima	1,050	98	19	1,148	9%
Loreto	19	15	11	34	44%
Madre de Dios	5	6	3	11	55%
Moquegua	11	8	4	19	42%
Pasco	5	13	9	18	72%
Piura	66	39	28	105	37%
Puno	24	26	20	50	52%
San Martín	20	18	13	38	47%
Tacna	21	10	7	31	32%
Tumbes	8	6	2	14	43%
Ucayali	11	9	6	20	45%
Total	1,730	558	335	2,288	24%

1/ No incluye sucursales en el exterior

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; Banco de la Nación

En cuanto a la red de cajeros automáticos, la participación del Banco de la Nación dentro del sistema bancario nacional alcanza el 10%, debido a que la Banca Múltiple tiene mayor cantidad de puntos de atención por este canal.

**Participación de la Red de Cajeros Automáticos del Banco de la Nación en el Sistema Bancario
(2010 - 2012)**

Sistema Bancario	2010		2011		2012	
	N°	%	N°	%	N°	%
Banco de la Nación	687	14%	728	13%	745	10%
Banca Múltiple	4,199	86%	4,969	87%	6,464	90%
Total Sistema Bancario	4,886	100%	5,697	100%	7,209	100%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; Banco de la Nación

Finalmente, con respecto a los Cajeros Corresponsales, el Banco de la Nación inició sus operaciones a través del servicio "Rapidito", en el año 2010, año en el que se tenía apenas el 1% de participación en el sistema.

**Participación de la Red de Cajeros Corresponsales del Banco de la Nación en el Sistema Bancario
(2010 - 2012)**

Sistema Bancario	2010		2011		2012	
	N°	%	N°	%	N°	%
Banco de la Nación ^{1/}	73	1%	174	2%	1,159	7%
Banca Múltiple	8,543	99%	10,800	98%	14,806	93%
Total Sistema Bancario	8,616	100%	10,974	100%	15,965	100%

1/ Considera a los puntos de atención de "Rapidito" y "Agentes Multired"

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; Banco de la Nación

Posteriormente con la implementación de los "Agentes Multired" en ubicaciones comerciales de menor tamaño, la cantidad de puntos de atención se incrementó significativamente, logrando que la participación del Banco de la Nación ascendiera hasta el 7%, lo que resulta importante si se tiene en cuenta que en el mismo período la Banca Múltiple también incrementó significativamente la cantidad de Cajeros Corresponsales.

D. Productos y Servicios

Los productos y servicios del Banco de la Nación se encuentran clasificados de acuerdo a la tipología de sus clientes y usuarios. En ese sentido, podemos identificar productos y servicios dirigidos a personas naturales, sector público y sector privado de acuerdo al detalle siguiente:

Personas Naturales

1. CTS en moneda nacional o extranjera
2. Cuenta corriente de detracciones
3. Cuenta corriente en agencias UOB
4. Cuenta corriente proveedores Estado
5. Cuenta de ahorros del sector público
6. Cuenta de ahorros en agencias UOB
7. Crédito Hipotecario para Compra de Vivienda Bien Terminado o Bien Futuro
8. Crédito Hipotecario mejoras vivienda
9. Depósito a plazo en agencias UOB
10. Giro bancario sobre el exterior UOB
11. Pago de facturas en Cuentas Corrientes proveedores BN
12. Pago de remuneraciones y pensiones
13. Pago de tarjeta de crédito
14. Préstamo Multired
15. Préstamo Estudios
16. Préstamo Personal Descuento por Planilla
17. Préstamo Multired para Compra de Deudas - Tarjetas de Crédito
18. Servicio de Pagaduría a beneficiarios del Programa Juntos
19. Remesas
20. Tarjeta Multired Global Débito
21. Tarjeta de Coordinadas
22. Transferencia de fondos al exterior para pago de Pensionistas
23. Transferencia de fondos del exterior
24. Transferencia interbancaria con cargo en cuentas de ahorro
25. Seguros
26. Multired Virtual

Sector Público

1. Canalización de desembolso endeudamiento Público
2. Canje electrónico de cheques
3. Carta fianza
4. Crédito documentario
5. Cobranza coactiva
6. Cobranza de giros bancarios sobre el exterior
7. Confirmación de saldos
8. Cuenta corriente
9. Cuenta corriente para el programa algodónero
10. Fideicomiso
11. Garantías bancarias
12. Giro bancario hacia el exterior
13. Habilitación de fondos Entidades Públicas
14. Préstamos para el Sector Público
15. Recaudación de tributos aduaneros

16. Recaudación de tributos Municipales y Gobiernos Regionales
17. Recaudación de tributos Sunat
18. Recaudación de tasas
19. Sistema de Administración de Transmisiones Masivas
20. Transferencia de fondos a Gobiernos
21. Transferencias de fondos al exterior
22. Transferencias de fondos del exterior
23. Transferencias LBTR

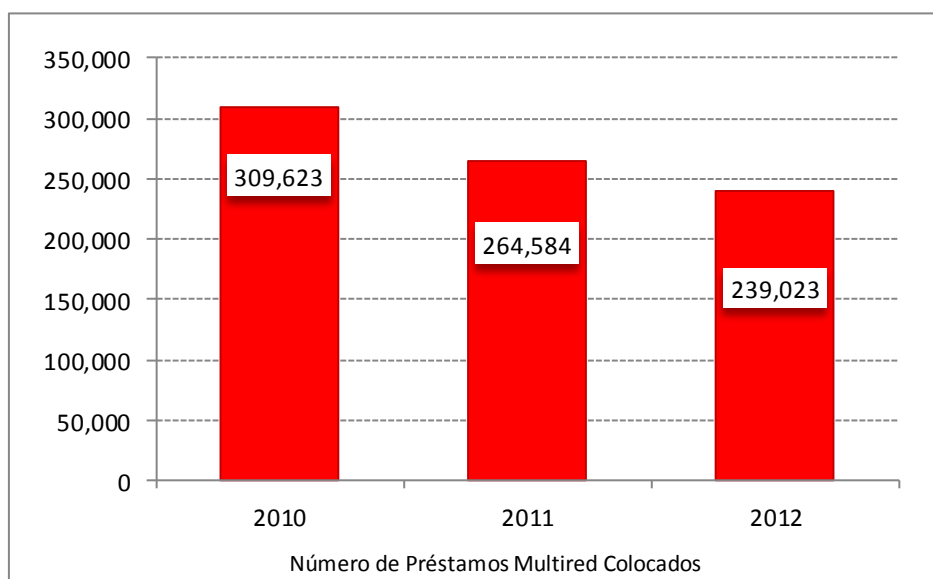
Sector Privado

1. Canje electrónico de cheques
2. Cobranzas simples recibidas del exterior
3. Confirmación de saldos
4. Corresponsalía
5. Cuenta corriente Asociación de Pescadores
6. Cuenta corriente de detracciones
7. Cuenta Corriente en agencias UOB
8. Cuenta corriente proveedores Estado
9. Cuenta de ahorros en agencias UOB
10. Depósito a plazo en agencias UOB
11. Garantías bancarias
12. Giro bancario hacia el exterior
13. Notas de crédito negociable
14. Pago de facturas en Cuentas Corrientes proveedores BN
15. Pago de remuneraciones y pensiones en UOB
16. Programa Microfinanzas
17. Sistema de Administración de Transmisiones Masivas
18. Transferencias LBTR
19. Transferencias de fondos del exterior

De todos los productos del Banco de la Nación, el Programa “**Préstamos Multired**” es el producto bandera, el cual tiene por finalidad permitir el acceso al crédito bancario al sector de la población conformado por los servidores y pensionistas del Sector Público.

Este programa ha conseguido colocar 239,023 Préstamos Multired durante el año 2012, resultado menor a los 309,623 Préstamos Multired colocados durante el año 2010. Las razones que explican este menor desempeño se deben a la aplicación del seguro de desgravamen al importe desembolsado en las ampliaciones de préstamos, a la fuerte competencia de las Cajas Rurales, Cajas Municipales y Cooperativas, quienes ofrecen mayor nivel de endeudamiento y mayores plazos, al limitado presupuesto de material publicitario y a la falta de un mayor enfoque comercial y de gestión de ventas por parte de la red de agencias.

Evolución en la Colocación de los Préstamos Multired (2010 - 2012)

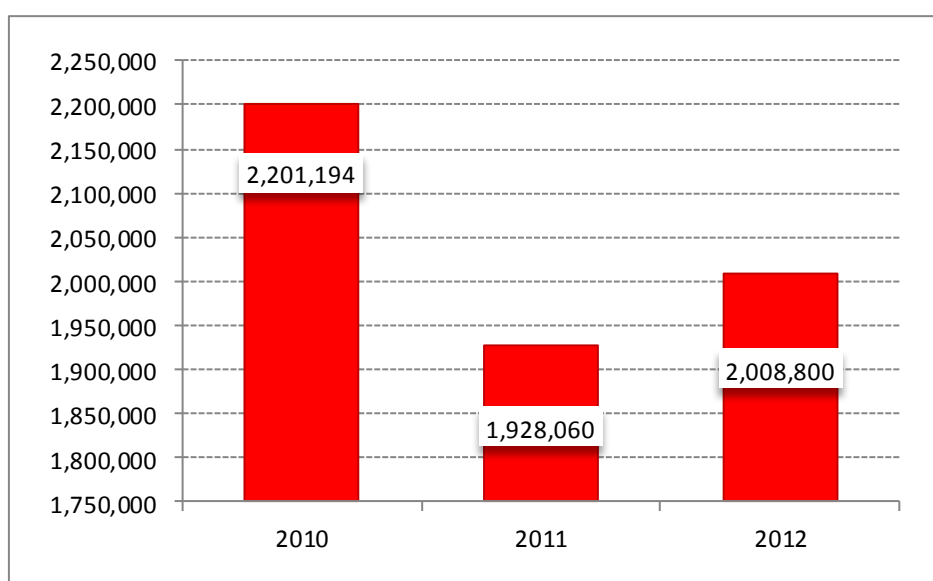


Fuente: Departamento de Finanzas

Como consecuencia de la disminución en el número de colocaciones, también se ha disminuido el monto de los desembolsos correspondientes; pues han pasado de S/.2, 201,194 (miles de soles), durante el año 2010 a S/.2, 008,800 (miles de Nuevos Soles) para el año 2012.

Evolución del desembolso en la Colocación de los Préstamos Multired (2010 - 2012)

(En Miles de Nuevos Soles)

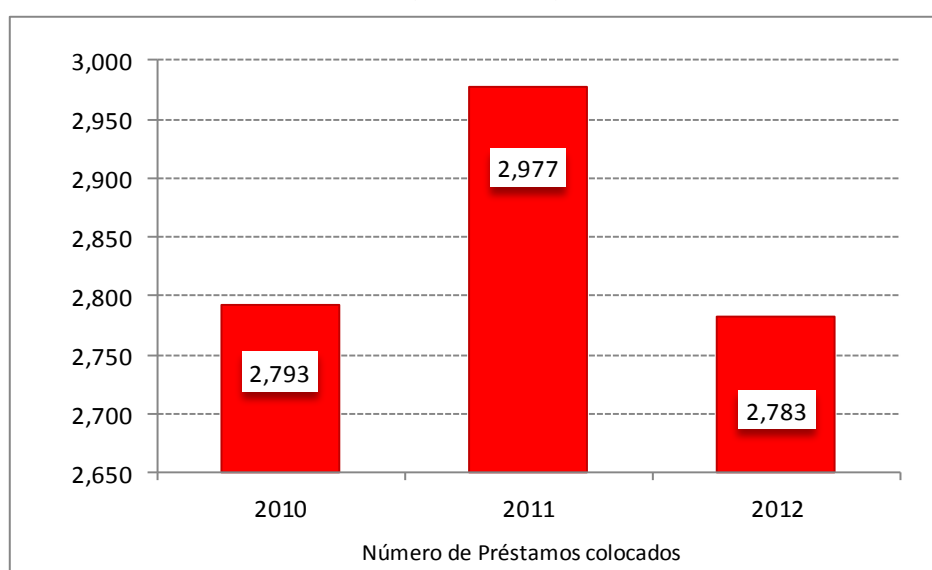


Fuente: Departamento de Finanzas

Cabe destacar que otro producto de relevancia para el Banco de la Nación es el **Préstamo a los Gobiernos Locales y Regionales**, pues constituye una fuente de financiamiento para la ejecución de obras, implementación de servicios y la adquisición de bienes de capital.

Para el año 2012 el número de préstamos colocados ha disminuido marginalmente en 0.36% en relación con el año 2010. La evolución de los préstamos otorgados durante el período 2010 – 2012 se observa en el cuadro siguiente:

**Evolución en la Colocación de los Préstamos a Gobiernos Locales y Regionales
(2010 - 2012)**

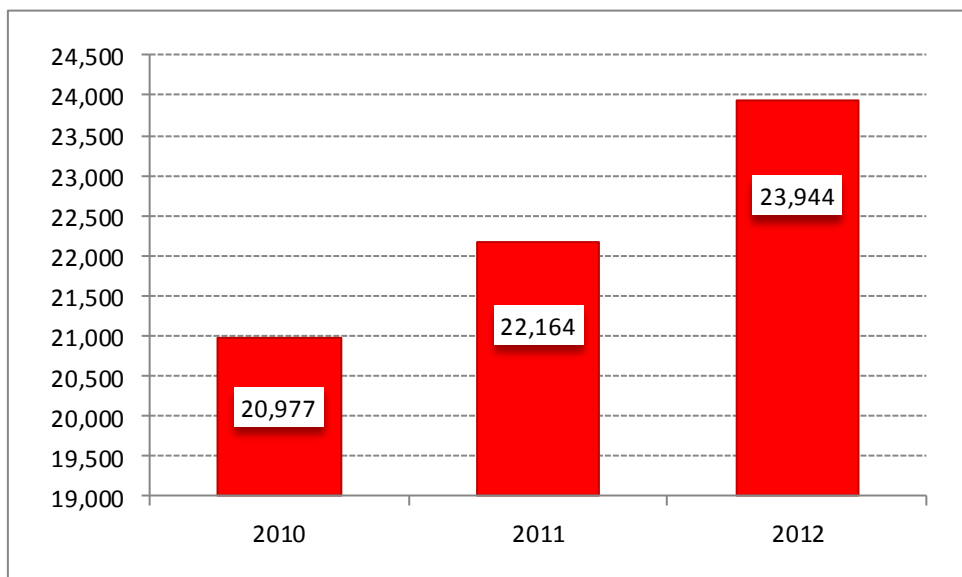


Fuente: Departamento de Finanzas

Asimismo, los montos de desembolso de estos préstamos han tenido un crecimiento significativo durante los últimos tres años; alcanzando un monto de colocación de S/.23,944 (miles de Nuevos Soles) para el año 2012, cifras que se muestran en el siguiente cuadro:

Evolución en el desembolso de las Colocaciones a Gobiernos Locales y Regionales (2010 - 2012)

(En Miles de Nuevos Soles)



Fuente: Departamento de Finanzas

El **Programa de Apoyo a las Mypes UOB** delimitado por lo establecido en el **D.S. N° 047-2006-EF** que permite al Banco de la Nación realizar operaciones y servicios con entidades que otorguen créditos a las micro y pequeñas empresas, en las localidades donde el Banco de la Nación sea única oferta bancaria, con la finalidad de fomentar el acceso al crédito formal, el crecimiento y la inversión de las MYPE's.

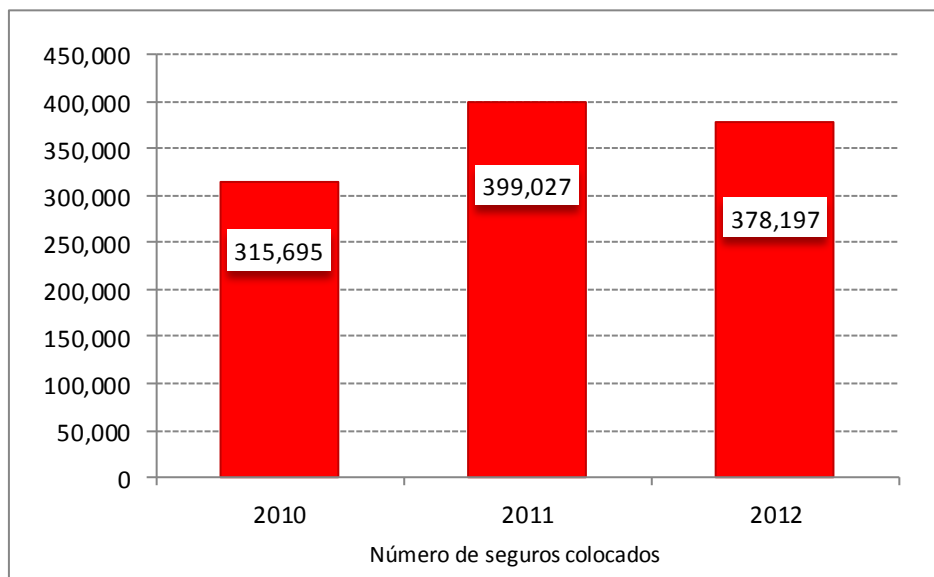
De otro lado, el Banco de la Nación ofrece **Seguros** a sus clientes y usuarios con la finalidad de cubrir los riesgos que suceden en la vida cotidiana tales como enfermedad, accidente, robos, secuestros, etc.; dichos seguros se clasifican en:

- a) **Seguro Cuota Protegida por Incapacidad Temporal o Desempleo Involuntario:** es un seguro diseñado para todos los clientes del Banco de la Nación que adquieran un Préstamo Personal, el seguro fue creado para cubrir incapacidad temporal, hospitalización por accidentes, desempleo involuntario y asistencia dental.
- b) **Seguro de Protección para Tarjeta Multired Global Débito:** es un seguro que protege los ahorros de los clientes del Banco de la Nación frente a robo, hurto, clonación, utilización forzada, entre otras coberturas descritas en la póliza.
- c) **Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito (SOAT):** cubre las lesiones corporales y muerte por causa de un accidente de tránsito.

- d) **Seguro Oncológico y de Enfermedades Graves Indemnizatorio:** es un seguro que ofrece una suma asegurada a los clientes del Banco de la Nación en caso se diagnostique por primera vez Cáncer, Infarto al Miocardio, Accidente Cerebro Vascular o Insuficiencia Renal Crónica.
- e) **Seguro de Sepelio:** es un seguro que ofrece una suma asegurada a los clientes del Banco de la Nación en caso de fallecimiento natural, fallecimiento accidental o desamparo súbito familiar.

La evolución en la colocación de seguros se muestra en el cuadro siguiente:

**Evolución en la Colocación de Seguros
(2010 - 2012)**



Fuente: Departamento de Finanzas

Adicionalmente, el Banco de la Nación cuenta con servicios financieros que se brindan a través de los diversos canales de atención del Banco.

En estos últimos tres años los servicios que cuentan con mayor demanda por los clientes y usuarios del Banco de la Nación son los servicios por Cuenta de Ahorros, Recaudación y Cuenta Corriente, los cuales representan en promedio el 32%, 11% y 11% respectivamente del total de volumen de operaciones.

Cabe mencionar los productos y servicios que han presentado mayor crecimiento: Créditos Hipotecarios y Operaciones bancarias diversas, sin embargo dicho el crecimiento en cifras absolutas no es significativo en relación al total del volumen de operaciones.

**Volumen de Operaciones por Tipo de Servicios
(2010 - 2012)**

Servicios	Volumen de Operaciones			Participación porcentual			Variación Anual	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	Variación % 2011	Variación % 2012
Ahorros	6,353,978	7,029,588	7,455,814	32.0%	33.2%	33.2%	10.6%	6.1%
Bonos	4	1	1	0.0%	0.0%	0.0%	-75.0%	0.0%
Cheques de Gerencia	13,459	13,608	14,521	0.1%	0.1%	0.1%	1.1%	6.7%
Cobranzas	972,484	1,091,943	1,158,382	4.9%	5.2%	5.2%	12.3%	6.1%
Compra/Venta ME	179,027	157,687	43,289	0.9%	0.7%	0.2%	-11.9%	-72.5%
Créditos	31,001	21,820	29,443	0.2%	0.1%	0.1%	-29.6%	34.9%
Créditos Hipotecarios	247	700	1,220	0.0%	0.0%	0.0%	183.4%	74.3%
CTS	1,575	1,465	1,028	0.0%	0.0%	0.0%	-7.0%	-29.8%
Cuenta Corriente	1,958,650	2,203,980	2,716,040	9.9%	10.4%	12.1%	12.5%	23.2%
Depósitos a Plazos	266	162	151	0.0%	0.0%	0.0%	-39.1%	-6.8%
Depósitos Judiciales	99,818	106,410	110,418	0.5%	0.5%	0.5%	6.6%	3.8%
FONAHPU	26,480	24,884	21,411	0.1%	0.1%	0.1%	-6.0%	-14.0%
Operaciones Bancarias Diversas	13	79	140	0.0%	0.0%	0.0%	507.7%	77.2%
Pago de Comisiones	24,651	24,525	23,525	0.1%	0.1%	0.1%	-0.5%	-4.1%
Préstamos Multired	586,459	571,547	537,030	3.0%	2.7%	2.4%	-2.5%	-6.0%
Recaudación	2,275,717	2,337,483	2,506,875	11.5%	11.0%	11.2%	2.7%	7.2%
Remesas Internacionales	8,636	8,665	9,255	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	6.8%
Seguros	37,812	25,632	24,439	0.2%	0.1%	0.1%	-32.2%	-4.7%
Telegiros	1,480,402	1,332,786	1,172,312	7.5%	6.3%	5.2%	-10.0%	-12.0%
Otros Servicios	1,507	1,133	0	0.0%	0.0%	0.0%	-24.8%	-100.0%
VISA	538,529	652,038	762,744	2.7%	3.1%	3.4%	21.1%	17.0%
Cajeros Automáticos	5,241,444	5,594,138	5,865,771	26.4%	26.4%	26.1%	6.7%	4.9%
Total General	19,832,159	21,200,274	22,453,809	100%	100%	100%	6.9%	5.9%

Fuente: Sistema de Información Operacional SIO - Departamento de Operaciones

E. Recursos Humanos

En este acápite se analizan por separado los aspectos más relevantes de la gestión de los recursos humanos en el Banco de la Nación.

Los recursos humanos del Banco de la Nación, al 31 de diciembre de 2012, están conformados por 4,218 personas que pertenecen a planilla. Asimismo, el Banco cuenta con 861 locadores de servicios y 1,448 personas que brindan servicios por terceros (personal de limpieza y seguridad).

**Personal, Locadores de Servicios y Servicios de Terceros en el Banco de la Nación
Al 31 de Diciembre de 2012**

Recursos Humanos	2010	2011	2012
Planillas	4,009	4,128	4,218
Locadores de servicios	968	814	861
Servicios por terceros	1,241	1,228	1,448
Total	6,218	6,170	6,527

Fuente: Departamentos de Personal y Logística. Banco de la Nación

De acuerdo al cuadro anterior se puede apreciar que la tasa de crecimiento del personal en planilla que labora en el Banco de la Nación es de 2% y 3% con respecto a los años 2011 y 2012 respectivamente.

El personal del Banco de la Nación se distribuye en diversas categorías de diversa jerarquía. Así se tiene que del total del personal, 19 son Gerentes, 920 ejecutivos y 3,189, empleados⁶. Asimismo, el Banco de la Nación presenta una carga de 6,083 pensionistas.

Al analizar las características de los recursos humanos, se ha identificado debilidades como la falta de motivación, especialmente en el personal perteneciente a planilla, cuyo promedio de edad se encuentra en un rango alto, mientras que los locadores de servicios muestran mayores esfuerzos y eficiencia debido a la incertidumbre del vínculo laboral con la empresa.

Otra debilidad encontrada es la alta rotación de la plana gerencial. “De acuerdo a la entrevista realizada en abril 2011 a una consultora de Recursos Humanos de PriceWaterhouseCoopers, el Estudio de Indicadores de Gestión Humana Saratoga para Latinoamérica determinó que el índice de rotación promedio para “personal de alto desempeño” en el Perú era de 5.3%, mientras que el índice de rotación de la plana gerencial para las empresas que conforman la Corporación FONAFE asciende a 13.8% anual aproximadamente”⁷.

F. Recursos Financieros

A continuación se presenta un análisis de la situación financiera del Banco de la Nación, teniendo en cuenta los principales ratios que considera el sistema financiero nacional para medir su desempeño.

a. Utilidad Neta

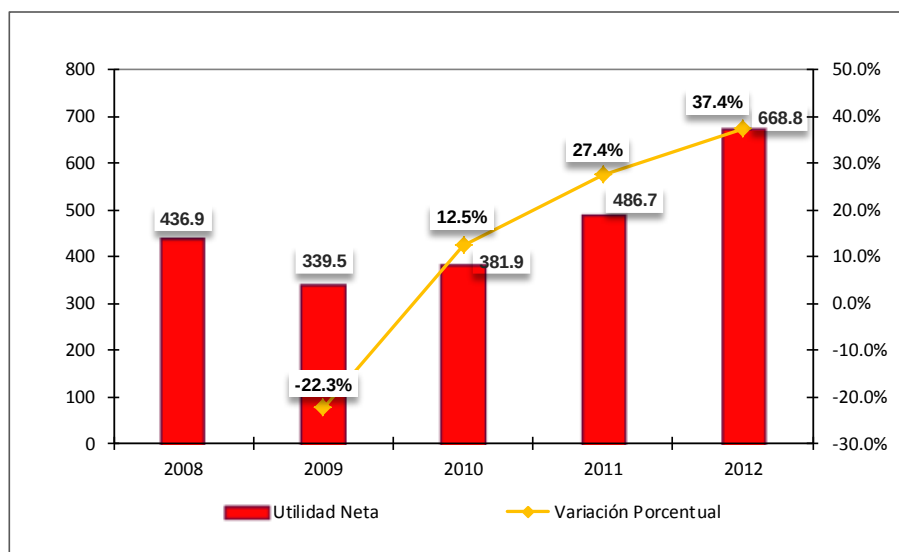
Si se realiza un comparativo de la utilidad neta de los últimos 5 años (2008 -2012), el Banco de la Nación ha mostrado incrementos de la utilidad neta anual, llegando a obtener S/. 668.8 Millones de Nuevos Soles en el último año 2012. En el año 2009 se redujo a causa de menores ingresos financieros, debido principalmente a una reducción en los ingresos por Intereses por Disponibles⁸ (Cuenta Ordinaria BCRP y Cuenta Especial BCRP). Sin embargo, los años siguientes se ha obtenido un incremento significativo, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

⁶ Al 31 de Diciembre de 2011. Última información disponible de acuerdo a la Memoria Anual del Banco de la Nación 2011.

⁷ Fuente: FONAFE. Plan Estratégico Corporativo 2013-2017. Diciembre, 2012.

⁸ En el año 2009 el Banco Central de Reserva redujo su tasa de interés de referencia desde 6.5% a 1.25%, en un contexto de significativa desaceleración económica del PBI peruano debido a las repercusiones de la crisis financiera internacional en el mundo,

Evolución de la Utilidad Neta
2008 - 2012
(En Millones de Nuevos Soles y Variación Anual Porcentual)

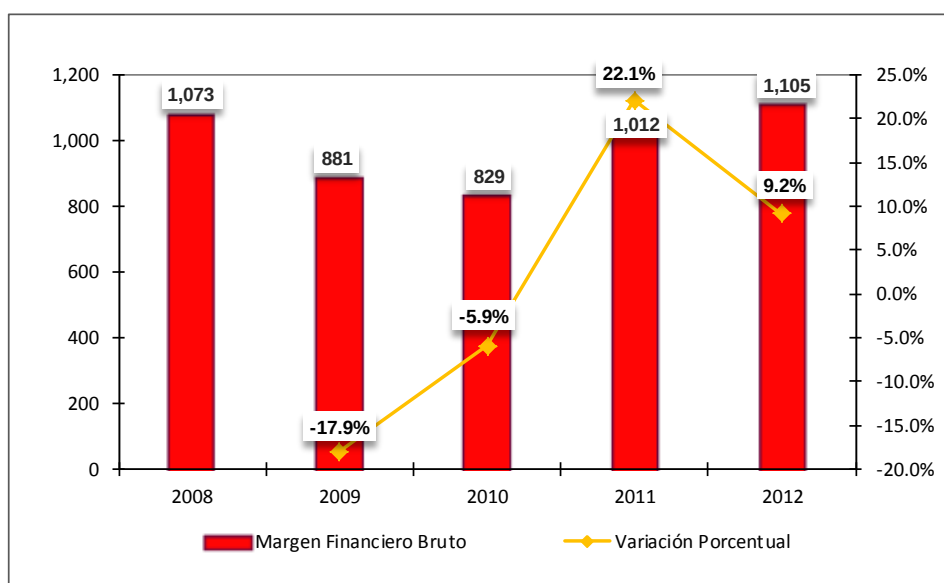


Fuente: Departamento de Finanzas. Banco de la Nación

b. Margen Financiero Bruto

En cuanto al margen financiero del Banco de la Nación, el monto anual ha ido incrementándose de S/. 1,073.0 Millones de Nuevos Soles en el año 2008 a S/. 1,105.0 Millones de Nuevos Soles en el año 2012.

Evolución del Margen Financiero Bruto
2008 - 2012
(En Millones de Nuevos Soles y Variación Anual Porcentual)



Fuente: Departamento de Finanzas. Banco de la Nación

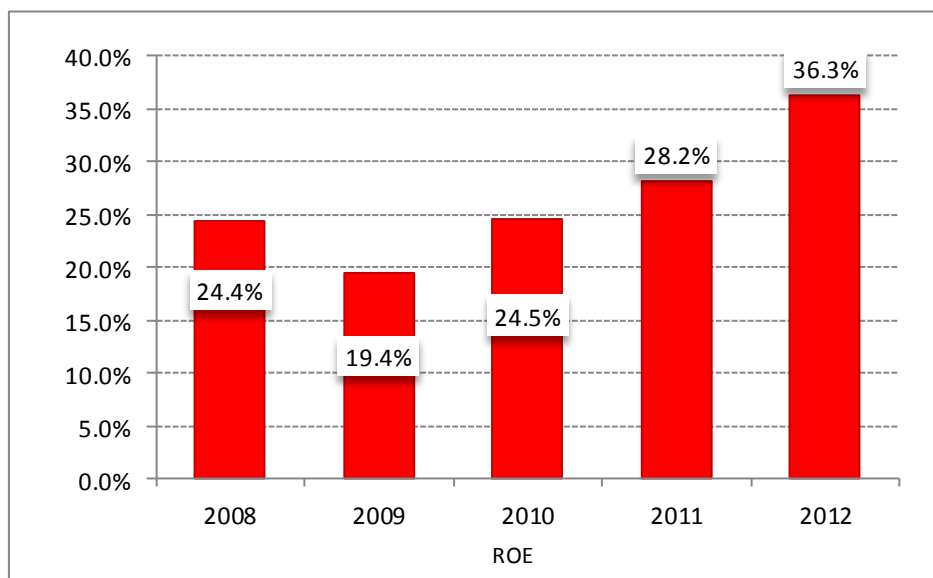
Este incremento en el Margen Financiero Bruto se debe principalmente al incremento por disponible, el cual refleja el mayor rendimiento de los fondos disponibles que el Banco mantiene en el BCRP debido al aumento de la tasa remunerativa. Así mientras en el año 2012 la tasa fluctuó entre 4.00% y 4.25%, en el año 2010 fluctuó entre 1.25% y 3.00%.

Asimismo, los gastos financieros disminuyeron, pues de S/. 126.9 Millones de Nuevos Soles en el año 2010, pasaron a ser S/. 89.8 Millones de Nuevos Soles en el año 2012, lo que representa una reducción de casi 30% en términos relativos.

c. Rentabilidad Patrimonial

Analizando la rentabilidad financiera del Banco de la Nación calculada como las utilidades respecto al patrimonio de la empresa, se puede observar que el ROE ha fluctuado entre 24% y 36% en el período 2008 y 2012. El máximo valor se observa en el año 2012, cuando se alcanzó el 36.31% de ROE, porcentaje que sobrepasó la meta establecida para ese año establecida en 26%⁹.

**Evolución del ROE
(2008 - 2012)
(En Porcentaje)**



Fuente: Departamento de Finanzas

A nivel de la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), El Banco de la Nación destaca sobre la Banca Privada, dado que a diciembre de 2012, el Banco de la Nación registró un ROE de 36.31%, cantidad que lo colocó como la

⁹ Meta aprobada mediante Sesión de Directorio N° 1915 de fecha 21.08.2012

entidad bancaria que mayor ROE obtuvo en el año en mención, mientras que en conjunto la Banca Privada obtuvo 22.4%, en el mismo período¹⁰.

Entre los rubros más importantes que han influido en este resultado podemos mencionar:

- i. Los Ingresos Financieros acumulados a diciembre 2012 alcanzan S/. 1 195 millones; producto principalmente de los ingresos generados por Disponible, los cuales ascienden a S/. 317 millones (Cuenta Especial en el BCRP S/. 237 millones) Ingresos por el Portafolio de Inversiones, S/. 245 millones, los ingresos por la Cartera de Créditos (Préstamos Multired, Gobierno Nacional-Sub Nacional y Otras Empresas), S/. 552 millones y por Diferencias de cambio de Operaciones Varias, S/. 72 millones.
- ii. Los Gastos Financieros al mes de diciembre alcanzan los S/. 90 millones.
- iii. Los Ingresos por Servicios Financieros al mes de diciembre ascienden a la suma de S/. 600 millones. Incluye ingresos de la Comisión por Manejo de la Tesorería del Estado que asciende a S/. 274 millones, por una mejor recaudación tributaria del Gobierno Central e ingresos por otros servicios equivalente a S/. 326 millones (telegiros, tarjetas crédito, locales compartidos, seguros, cobranzas, corresponsalía, etc).
- iv. Los Gastos de Administración acumulados al mes de diciembre 2012 ascienden a S/. 706 millones, entre los principales figuran los Gastos de Personal y Directorio S/. 513 millones en línea con lo programado, los gastos por Servicios Recibidos de Terceros S/. 210 millones, e Impuestos y Contribuciones S/. -16 millones (Incluyen devoluciones del Impuesto a la Renta año 2006 S/. 58 millones, no programados).

d. Solvencia y Liquidez

Respecto a estos dos indicadores financieros, se observa que el ratio de liquidez en Moneda Nacional¹¹ fluctúa entre 68% y 86% entre los años 2008 y 2012, mientras que el ratio de liquidez en Moneda Extranjera¹² es menor a su símil en moneda nacional, pues fluctúa en un rango de 51% y 81% para el mismo período, lo que significa que el Banco de la Nación cuenta con Disponible para afrontar sus obligaciones de corto plazo.

¹⁰ Fuente: S.B.S.

¹¹ Disponible/Obligaciones con el Público en Moneda Nacional

¹² Disponible/Obligaciones con el Público en Moneda Extranjera

**Ratios de Liquidez y Solvencia
(2008 - 2012)**

Ratios Liquidez/Solvencia		2008	2009	2010	2011	2012
Liquidez	Liquidez MN	86.3%	70.6%	78.4%	75.0%	68.3%
	Liquidez ME	56.6%	51.3%	77.4%	81.5%	55.1%
Solvencia	Apalancamiento Global	3.13	4.39	4.12	4.34	5.2
	Ratio de Capital Global	-	22.8%	24.3%	23.1%	19.2%

Fuente: Departamento de Finanzas. Banco de la Nación

En relación a los ratios de Solvencia, el Apalancamiento Global ha venido fluctuando entre 3 y 5, mientras que el Ratio de Capital Global fluctúa entre 19% y 24.3% entre los años 2008 y 2012, lo que significa que los pasivos están apalancando el financiamiento de los activos en mayor medida que el patrimonio del Banco.

G. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Valor de marca consolidada, con un alto nivel de identificación y reconocimiento por los pobladores de cada localidad del Perú.
- Ser la institución del Estado con mayor presencia en todo el país mediante la mayor red de oficinas del sistema financiero nacional (558 oficinas), incluyendo lugares donde es la Única Oferta Bancaria – UOB, destacando la mayor plataforma bancaria en el ámbito rural.
- Ser el principal Agente financiero del Estado Peruano.
- Contar con una clasificación positiva de riesgo a nivel nacional e internacional.
- Interconexión estratégica con nuestro principal cliente a través del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAF).
- Contar con la capacidad y la experiencia para interrelacionarse e interconectarse con entidades del Estado y acompañar el desarrollo de los programas sociales.
- Poseer los más bajos niveles de cartera atrasada de créditos de consumo respecto del total de créditos de consumo (calidad de la cartera de créditos de consumo) comparativamente con la banca privada.

Debilidades

- No se prioriza la orientación a un enfoque por resultados, lo que se traduce en débiles indicadores institucionales planteados.
- Personal poco motivado, orientado al cumplimiento de la tarea y no el logro de resultados de la institución. No hay reconocimiento ni castigo por la labor realizada.

- Debilidad en el enfoque al cliente, lo que se relaciona con la falta de una perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios, así como con el poco conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes y los productos/servicios que demandan.
- No se tienen estrategias comerciales definidas por segmento de clientes, lo que está acotado al desarrollo de funciones de marketing y mecanismos de promoción y venta de productos, y débil función de seguimiento y evaluación de estrategias/ productos.
- El Estatuto del Banco restringe posibilidades de ampliación de segmentos de clientes distintos a los autorizados actualmente.
- Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo.
- Diseño organizacional con una configuración funcional que no responde a las necesidades y dinamismo necesarios en el sector financiero (centralización e inadecuada coordinación y comunicación que dificulta el entendimiento de la tarea conjunta orientada al cliente/procesos fracturados).
- La gestión de procesos requiere ser orientada hacia los objetivos del Banco. Actualmente, no existe el enfoque de SLA o acuerdos de niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes (p.e. procesos de adquisiciones lentos y engorrosos).
- Limitada capacidad de atención a través de sus canales principales, tales como el canal de oficinas, que genera larguísimas colas (falta de personal recibidor-pagador) y el canal ATM's (el número de cajeros automáticos representa el 10% del total de cajeros del Sistema Bancario).
- Los sistemas informáticos con los que cuenta el Banco necesitan ser actualizados para soportar adecuadamente el core business y exigencias de los clientes.
- Carencia de una adecuada gestión de proyectos, lo que se traduce en debilidades a lo largo del ciclo de gestión de los mismos.
- Gestión de riesgos requiere fortalecer su rol asesor a las distintas áreas del banco, en particular a los órganos de línea.
- Presenta el más alto nivel de gastos administrativos respecto de los ingresos totales en comparación con el resto de la Banca Múltiple (p.e. gastos de administración relacionados a Jubilación son el 28.6% del total de Gastos de Administración de Personal y Directorio; altos costos relacionados a personal recibidor-pagador).
- Ausencia de una política de remuneraciones y de un plan de sucesión de cargos.
- Falta desarrollar un adecuado tratamiento y relación con los sindicatos existentes. No existen políticas definidas en relación al sindicato.
- Débil visión global de los negocios enfocados a la prevención contra el lavado de activos y del financiamiento del terrorismo (no existen estrategias en particular definidas por el Banco, se cuenta con información parcial e incompleta de los clientes).

2. Plan Estratégico Institucional 2013- 2017

2.1. Visión

“Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano”.

2.2. Misión

“El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible”.

2.3. Valores Institucionales

Se identifica los valores institucionales sobre los cuales se fundamenta el accionar del personal del Banco de la Nación.

A. Vocación de servicio al ciudadano

El Banco de la Nación y sus trabajadores se preocupan de atender con un trato oportuno, humano y de calidad a los ciudadanos que requieren de sus productos y servicios financieros.

B. Compromiso e identificación

Los trabajadores del Banco de la Nación muestran una actitud que busca superar las dificultades para alcanzar los objetivos con plena identificación institucional en cada localidad.

C. Promoción de la cultura financiera

Los trabajadores del Banco de la Nación fomentan el ahorro y los servicios que permiten integrar a los ciudadanos al mercado.

D. Conducta ética y profesional

Los trabajadores del Banco de la Nación demuestran un comportamiento honesto, probo, transparente y de conducta intachable en su desempeño.

E. Responsabilidad social e inclusión financiera

Los trabajadores participan activamente en su comunidad, promoviendo la no discriminación y la educación e inclusión financiera del ciudadano.

2.4. Objetivos Estratégicos Generales y Específicos

El cuadro a continuación muestra la estructura de Objetivos Estratégicos Generales y Específicos del Banco de la Nación.

Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Específico
OEG 1. Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano.	OEE 1.1. Incrementar la creación de valor económico.
	OEE 1.2. Incrementar la Eficiencia.
	OEE 1.3. Promover la Inclusión Financiera para crear Valor Social.
	OEE 1.4. Generar valor promoviendo servicios para el Ciudadano.
	OEE 1.5. Mejorar la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.
OEG 2. Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.	OEE 2.1. Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicios.
	OEE 2.2. Ampliar y mejorar la cobertura de los canales actuales y los alternativos.
	OEE 2.3. Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios.
OEG 3. Lograr niveles de excelencia en los Procesos.	OEE 3.1. Mejorar la Gestión de Riesgos relacionada a los procesos internos.
	OEE 3.2. Mejorar el uso de las TIC como soporte a los procesos internos.
	OEE 3.3. Mejorar los tiempos de respuesta a clientes para los principales productos y servicios.
	OEE 3.4. Alcanzar niveles de excelencia en los procesos de Gobierno Corporativo.
	OEE 3.5. Mantener la calificación pública de riesgo.
	OEE 3.6. Construir e implementar la nueva Oficina Principal del Banco.
OEG 4. Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos.	OEE 4.1. Implementar el Nuevo Core Bancario.
	OEE 4.2. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

A. Objetivo Estratégico General N° 1:

“Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el ciudadano”.

Estrategia: Se logrará este objetivo estratégico mejorando los resultados económico-financieros y de impacto social mediante una gestión rentable, eficiente y comprometida con el desarrollo del país.

B. Objetivo Estratégico General N° 2:

“Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros”.

Estrategia: Se logrará este objetivo estratégico desarrollando nuevos productos y servicios o estableciendo mejoras a los actuales, y gestionando los canales a través de los cuales se brindan, de manera consistente con los requerimientos o necesidades de cada segmento de cliente. (Gestión con un enfoque al cliente).

C. Objetivo Estratégico General N° 3:

“Lograr niveles de excelencia en los Procesos”.

Estrategia: Se logrará este objetivo estratégico optimizando los procesos internos y el uso de la tecnología acorde a las mejores prácticas internacionales en banca.

D. Objetivo Estratégico General N° 4:

“Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos”.

Estrategia: Se logrará este objetivo estratégico modernizando los elementos de soporte y fortaleciendo el talento humano para una gestión efectiva.

2.5. Estrategia Genérica

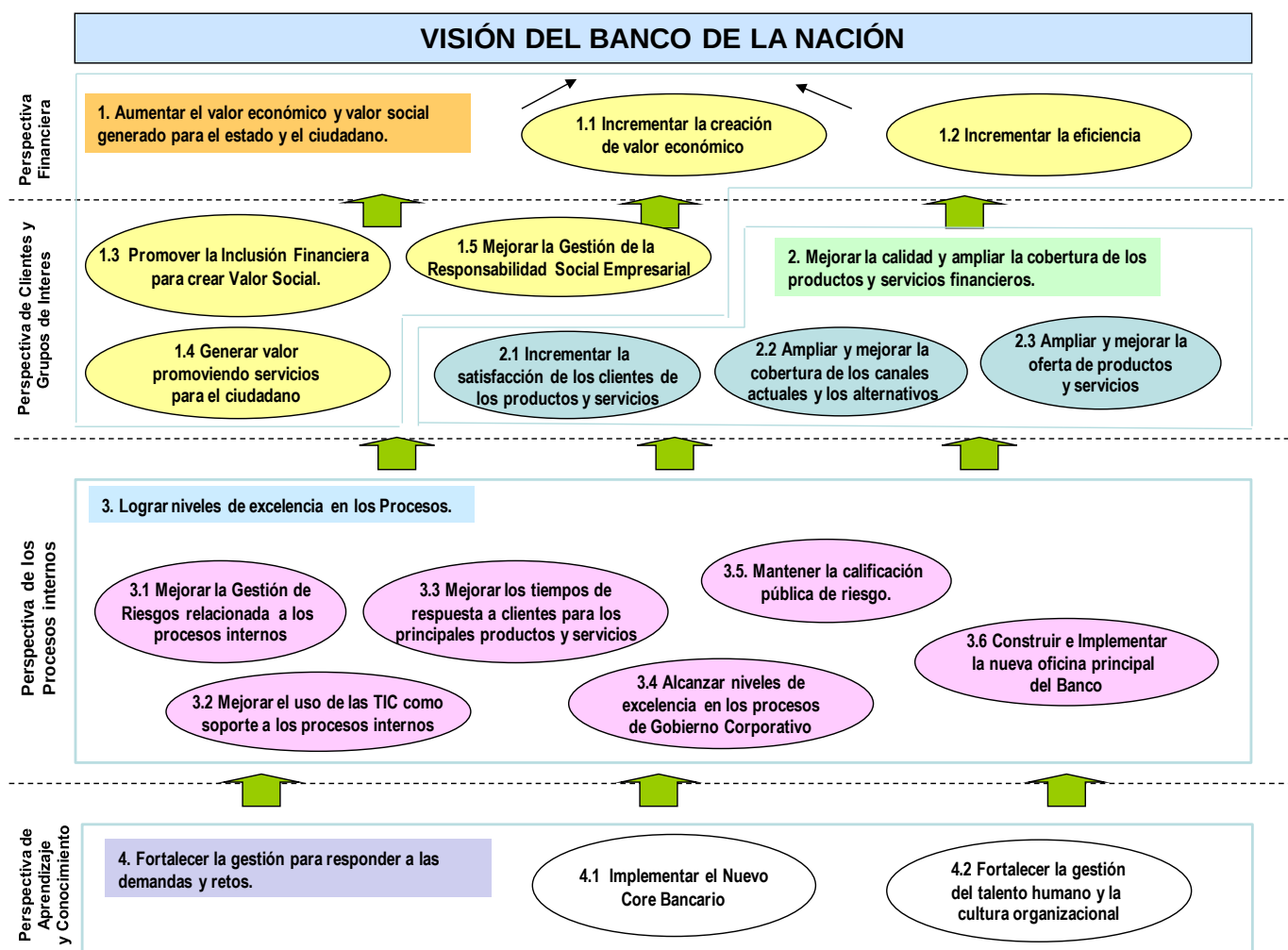
La estrategia genérica del PEI 2013 – 2017 del Banco de la Nación establece que para alcanzar su misión y visión, se deberá impulsar la calidad y cobertura de los productos y servicios financieros con un enfoque al cliente, esto buscando generar valor económico y valor social para el Estado y el ciudadano, lo cual estará soportado en la excelencia en los procesos y la fortaleza para responder a demandas y retos.



Elaboración: División Planeamiento.

2.6. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico del Banco de la Nación, cuenta con cuatro ejes del mapa estratégico presentados en el formato de Objetivos Estratégicos Generales (OEG) asociados con 16 Objetivos Estratégicos Específicos (OEE) y sus vinculaciones mediante relaciones de causa – efecto.



Elaborado: División Planeamiento

2.7. Objetivos Específicos e Indicadores de Desempeño y Metas

OEG 1. Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano.

Objetivo Estratégico Específico N° 1 (OEE 1.1.)

“Incrementar la creación de valor económico”.

Este objetivo específico está orientado a lograr un aumento de la rentabilidad patrimonial y los ingresos brutos del Banco garantizando la sostenibilidad financiera y crecimiento.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	21.73	22.46	25.52	26.24	26.31	(Resultado Neto del ejercicio / Patrimonio al cierre del ejercicio anterior) x 100

Objetivo Estratégico Específico N° 2 (OEE 1.2.)

“Incrementar la Eficiencia”.

Este objetivo específico esta orientado a lograr un incremento en la eficiencia operativa y de administración de activos.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Margen de Ingresos Financieros	Porcentaje	43.29	38.08	41.13	42.88	43.56	(Resultado Neto del ejercicio / Ingresos por Intereses del ejercicio) x 100

Objetivo Estratégico Específico N° 3 (OEE 1.3.)

“Promover la Inclusión Financiera para crear Valor Social”.

Este objetivo específico fue modificado mediante el Acuerdo No. 010-2015/015-FONAFE de fecha 07.09.2015, siendo el nuevo indicador como sigue:

Considerando que el acceso es un pilar de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, el cual consiste en la expansión de la cobertura geográfica de servicios financieros, así como de las coordinaciones realizadas con el FONAFE. El

Directorio del Banco de la Nación aprobó en Sesión N° 2042 de fecha 25.02.2015 el cambio del indicador estratégico “Índice de Inclusión Financiera” con lo cual se estaría midiendo de manera adecuada la contribución del Banco de la Nación en el acceso de la población a los servicios financieros

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Índice de Inclusión Financiera	Número	--	--	73	78	84	Número de distritos con presencia del Banco de la Nación / Total de distritos a nivel nacional *

* Solo se están considerando los distritos con cobertura de telefonía según OSIPTEL al mes de octubre del 2014

Objetivo Estratégico Específico N° 4 (OEE 1.4.)

“Generar valor promoviendo servicios para el Ciudadano”.

Este objetivo específico esta orientado a la generación de valor para el ciudadano, aprovechando las capacidades institucionales y plataforma disponible por el Banco de la Nación.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Índice de Servicios al ciudadano.	Número	2	1	1	1	1	Suma de nuevos servicios no bancarios al ciudadano durante el año.

Objetivo Estratégico Específico N° 5 (OEE 1.5.)

“Mejorar la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial”.

Este objetivo específico esta orientado a mejorar la gestión de la RSE mediante la implementación de un programa anual de RSE. El BN contará con un Programa de RSE y el Plan de Trabajo para su implementación.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Implementación del programa de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

OEG 2. Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.

Objetivo Estratégico Específico N° 6 (OEE 2.1.)

“Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicios”.

Este objetivo específico esta orientado a mejorar los niveles de satisfacción de clientes respecto de productos y servicios para los distintos segmentos objetivo del BN (Personas naturales (multired, hipotecario).

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Nivel de satisfacción de los clientes de los productos y servicios	Porcentaje	74	74.5	75	75.5	76	Grado de satisfacción del cliente obtenido de la encuesta

Objetivo Estratégico Específico N° 7 (OEE 2.2.)

“Ampliar y mejorar la cobertura de los canales actuales y los alternativos”

Este objetivo específico está orientado a mejorar la participación de puntos del canal BN respecto al total de operaciones del BN. Mediante la adecuación del diseño de los mismos a los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, con estrategias que permitan aprovechar el uso de la tecnología, así como canales no tradicionales (Cajeros Corresponsales, Banca Internet, etc.) y más eficientes, con un mejor aprovechamiento del punto de contacto con el cliente.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Cobertura de Cajeros Automáticos.	% (Porcentaje)	28	30	31	31	31	(Número de operaciones de cajeros automáticos /total de operaciones del BN) x 100.
Cobertura de Cajeros Corresponsales.	% (Porcentaje)	3	5	10	12	12	(Número de operaciones de cajeros corresponsales /total de operaciones del BN) x 100.
Cobertura del Canal Virtual (internet)	% (Porcentaje)	8	10	12	14	14	(Número de operaciones canal virtual (transacciones por internet) /total de operaciones del BN) x 100.
Cobertura de Operaciones POS	% (Porcentaje)	3	3	3	3	3	(Número de operaciones Punto de Venta (POS) / total de operaciones del BN) x 100

Objetivo Estratégico Específico N° 8 (OEE 2.3.)

“Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios”

Este objetivo específico está orientado a mejorar y ampliar la participación de clientes que adquieren un nuevo producto en los distintos segmentos objetivo del Banco. Mediante la adecuación del diseño de los mismos a los requerimientos de los clientes actuales y potenciales.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Índice de clientes de nuevos productos	Número	100,000	105,000	110,250	115,763	121,551	Suma de clientes que adquieren un nuevo producto.

OEG 3. Lograr niveles de excelencia en los procesos.

Objetivo Estratégico Específico N° 9 (OEE 3.1.)

“Mejorar la Gestión de riesgos relacionada a los procesos internos”

Este objetivo específico esta orientado a la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), mediante la implementación de las mejores prácticas priorizadas en Gestión del Riesgo, en los procesos internos del banco, en especial, en los procesos de negocio. Asimismo, disminuir los montos y nivel de ocurrencias relacionados a pérdidas por fraudes y errores, respecto del total de la operación. El BN elaborará un Plan de Trabajo de adecuación a estándares internacionales (Basilea II) y disposiciones emitidas por la SBS.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Implementación de la Gestión Integral de Riesgos	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

Objetivo Estratégico Específico N° 10 (OEE 3.2.)

“Mejorar el uso de las TIC como soporte a los procesos internos”

Este objetivo específico esta orientado a la implementación de requerimientos informáticos que soporten adecuadamente los procesos internos del banco, en especial, en los procesos de negocio, mediante la implementación de los proyectos del Portafolio de Proyectos PETI.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Implementación de los proyectos TIC priorizados	Porcentaje	100	100	100	100	100	$(\text{Proyectos culminados año} / \text{proyectos comprometidos año}) \times 100$

Objetivo Estratégico Específico N° 11 (OEE 3.3.)

“Mejorar los tiempos de respuesta a clientes para los principales productos y servicios”

Orientado a la mejora de los tiempos de la atención de los clientes en el canal agencias. Lo anterior se podrá lograr mediante la optimización y automatización de los procesos internos.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Índice de atención en agencias	Número	4.29	3.99	3.71	3.45	3.11	Tiempo promedio de atención a los clientes y usuarios en Agencias/Nivel de satisfacción en Agencias.

Objetivo Estratégico Específico N° 12 (OEE 3.4.)

“Alcanzar niveles de excelencia en los procesos de Gobierno Corporativo”.

Este objetivo específico esta orientado a mejorar el nivel de cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo. El BN elaborará un Plan de Trabajo para el cumplimiento de los principios del Código Marco de BGC.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo.	Porcentaje	100	100	100	100	100	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$

Objetivo Estratégico Específico N° 13 (OEE 3.5.)

“Mantener la calificación pública de riesgo”

Este objetivo específico está orientado al sostenimiento de la calificación pública de riesgo en línea con el riesgo soberano de Perú.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Calificación Pública de Riesgo.	Calificación	2	2	2	2	2	Valor “1”: Disminuye la calificación internacional Valor “2”: Se mantiene la calificación internacional de riesgo

Objetivo Estratégico Específico N° 14 (OEE 3.6.)

“Construir e implementar la nueva Oficina Principal del Banco”.

Este objetivo específico está orientado a la consolidar a todas las gerencias de asesoría, soporte y de línea que conforman la organización en una sola sede, con la finalidad de mejorar la eficiencia integrando al personal con la alta dirección.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Grado de avance de construcción de la Nueva Sede	Porcentaje	10	80	90	100	-	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100

OEG 4. Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos

Objetivo Estratégico Específico N° 15 (OEE 4.1.)

“Implementar el Nuevo Core Bancario”.

Este objetivo específico está orientado a la implementación efectiva del Nuevo Core del Banco de la Nación.

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Implementación del Nuevo Core Bancario.	Porcentaje	35	55	80	100	-	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100

Objetivo Estratégico Específico N° 16 (OEE 4.2.)

“Fortalecer la gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional”.

Este objetivo específico está orientado a la implementación de las iniciativas del Plan Estratégico del Gestión del Talento Humano de la Corporación, así como las iniciativas del Programa Corporativo de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional (atención al cliente, gestión integral de riesgos, cumplimiento de compromisos, cumplimiento normativo y ético).

Indicador	Unidad de medida	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Forma de Cálculo
Implementación de la Gestión del Talento Humano.	% (Porcentaje)	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Implementación del Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.	% (Porcentaje)	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

2.8. Matriz Estratégica del Banco de la Nación

Visión corporativa: "Ser reconocidos por la excelencia y calidad en la prestación de productos y servicios financieros, así como por la integridad de nuestros trabajadores, en un marco de gestión basada en prácticas de buen gobierno corporativo". Visión del Banco de la Nación: "Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de buen gobierno corporativo y gestión del talento humano".											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
						2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país		Incrementar la creación de valor económico	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	21.73	22.46	25.52	26.24	26.31	(Resultado Neto del ejercicio / Patrimonio al cierre del ejercicio anterior) x 100
			Incrementar la eficiencia	Margen de ingresos financieros	Porcentaje	43.29	38.08	41.13	42.88	43.56	(Resultado Neto del ejercicio / Ingresos por Intereses del ejercicio) x 100
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano	Promover la Inclusión Financiera para crear Valor Social	Índice de Inclusión Financiera	Número	-	-	73.00	78.00	84.00	Número de distritos con presencia del Banco de la Nación / Total de distritos a nivel nacional
			Generar valor promoviendo servicios para el ciudadano	Índice de Servicios al Ciudadano	Número	2	1	1	1	1	Suma de nuevos servicios no bancarios al ciudadano durante el año
			Mejorar la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial	Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
		Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros	Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicios	Nivel de satisfacción de los clientes de los productos y servicios	Porcentaje	74.00	74.50	75.00	75.50	76.00	Grado de satisfacción del cliente obtenido de la encuesta
			Ampliar y mejorar la cobertura de los canales actuales y los alternativos	Cobertura de Cajeros Automáticos	Porcentaje	28.00	30.00	31.00	31.00	31.00	(Número de operaciones de cajeros automáticos / total de operaciones del BN) x 100
				Cobertura de Cajeros Corresponsales	Porcentaje	3.00	5.00	10.00	12.00	12.00	(Número de operaciones de cajeros corresponsales / total de operaciones del BN) x 100
				Cobertura del Canal Virtual (internet)	Porcentaje	8.00	10.00	12.00	14.00	14.00	(Número de operaciones canal virtual(transacciones por internet) / total de operaciones del BN) x 100
				Cobertura de operaciones POS	Porcentaje	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	(Número de operaciones Punto de Venta (POS) / total de operaciones del BN) x 100
			Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios	Índice de clientes de nuevos productos	Número	100,000	105,000	110,250	115,763	121,551	Suma de clientes que adquieren un nuevo producto
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Lograr niveles de excelencia en los Procesos	Mejorar la Gestión de Riesgos relacionada a los procesos internos	Implementación de la Gestión Integral de Riesgos	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Mejorar el uso de las TIC como soporte a los procesos internos	Implementación de los proyectos TIC priorizados	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Proyectos culminados año / proyectos comprometidos año) x 100
			Mejorar los tiempos de respuesta a clientes para los principales productos y servicios	Índice de atención en agencias	Número	4.29	3.99	3.71	3.45	3.11	Tiempo promedio de atención a los clientes y usuarios en Agencias / Nivel de satisfacción en Agencias
			Alcanzar niveles de excelencia en los procesos de Gobierno Corporativo	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Mantener la calificación pública de riesgo	Calificación Pública de Riesgo	Calificación	2	2	2	2	2	Valor "1": Disminuye la calificación internacional Valor "2": Se mantiene la calificación internacional de riesgo
			Construir e implementar la nueva Oficina Principal del Banco	Grado de avance de construcción de la Nueva Sede	Porcentaje	10.00	80.00	90.00	100.00	-	(Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas) x 100
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos	Implementar el Nuevo Core Bancario	Implementación del Nuevo Core Bancario	Porcentaje	35.00	55.00	80.00	100.00	-	(Avance de actividades ejecutadas / Avance de actividades programadas) x 100
			Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional	Implementación de la Gestión del Talento Humano	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Implementación del Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

2.9. ANEXOS

ANEXO N°1 Indicadores y Metas del Plan Estratégico 2013 - 2017

N°	Indicador	Unidad de medida	Metas del PEI					Forma de Cálculo
			2013	2014	2015	2016	2017	
OBJETIVO GENERAL 1: Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano.								
OEE 1.1. Incrementar la creación de valor económico.								
1	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	21.73	22.46	25.52	26.24	26.31	(Resultado Neto del ejercicio / Patrimonio al cierre del ejercicio anterior) x 100
OEE 1.2. Incrementar la Eficiencia.								
2	Margen de Ingresos Financieros	Porcentaje	43.29	38.08	41.13	42.88	43.56	(Resultado Neto del ejercicio / Ingresos por Intereses del ejercicio) x 100
OEE 1.3. Promover la Inclusión Financiera para crear Valor Social.								
3	Índice de Inclusión Financiera	Número	--	--	73	78	84	Número de distritos con presencia del Banco de la Nación / Total de distritos a nivel nacional *
OEE 1.4. Generar valor promoviendo servicios para el Ciudadano.								
4	Índice de Servicios al ciudadano.	Número	2	1	1	1	1	Suma de nuevos servicios no bancarios al ciudadano durante el año.
OEE 1.5. Mejorar la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.								
5	Implementación del programa de Responsabilidad Social Empresarial.	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

* Meta aprobada en Sesión N° 2042 de fecha 25.02.2015. Solo se están considerando los distritos con cobertura de telefonía según OSIPTEL al mes de octubre del 2014.

Nota: Metas Aprobadas en Sesión de Directorio N° 1958 de fecha 19 de junio 2013.

Indicadores y Metas del Plan Estratégico 2013 - 2017

N°	Indicador	Unidad de medida	Metas del PEI					Forma de Cálculo
			2013	2014	2015	2016	2017	
OBJETIVO GENERAL 2: Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.								
OEE 2.1. Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicios.								
6	Nivel de satisfacción de los clientes de los productos y servicios	Porcentaje	74	74.5	75	75.5	76	Grado de satisfacción del cliente obtenido de la encuesta
OEE 2.2. Ampliar y mejorar la cobertura de los canales actuales y los alternativos.								
7	Cobertura de Cajeros Automáticos.	Porcentaje	28	30	31	31	31	(Número de operaciones de cajeros automáticos / total de operaciones del BN) x 100
8	Cobertura de Cajeros Corresponsales.	Porcentaje	3	5	10	12	12	(Número de operaciones de cajeros corresponsales /total de operaciones del BN) x 100
9	Cobertura del Canal Virtual (internet).	Porcentaje	8	10	12	14	14	(Número de operaciones canal virtual(transacciones por internet) /total de operaciones del BN) x 100
10	Cobertura de Operaciones POS	Porcentaje	3	3	3	3	3	(Número de operaciones Punto de Venta (POS) / total de operaciones del BN) x 100
OEE 2.3. Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios.								
11	Índice de clientes de nuevos productos	Número	100,000	105,000	110,250	115,763	121,551	Suma de clientes que adquieren un nuevo producto

Nota: Metas Aprobadas en Sesión de Directorio N° 1958 de fecha 19 de junio 2013.

Indicadores y Metas del Plan Estratégico 2013 - 2017

N°	Indicador	Unidad de medida	Metas del PEI					Forma de Cálculo
			2013	2014	2015	2016	2017	
OBJETIVO GENERAL 3: Lograr niveles de excelencia en los Procesos.								
OEE 3.1. Mejorar la Gestión de Riesgos relacionada a los procesos internos.								
12	Implementación de la Gestión Integral de Riesgos	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
OEE 3.2. Mejorar el uso de las TIC como soporte a los procesos internos.								
13	Implementación de los proyectos TIC priorizados	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Proyectos culminados año/ proyectos comprometidos año) x 100
OEE 3.3. Mejorar los tiempos de respuesta a clientes para los principales productos y servicios.								
14	Índice de atención en agencias	Número	4.29	3.99	3.71	3.45	3.11	Tiempo promedio de atención a los clientes y usuarios en Agencias/Nivel de satisfacción en Agencias.
OEE 3.4. Alcanzar niveles de excelencia en los procesos de Gobierno Corporativo.								
15	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo.	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
OEE 3.5. Mantener la calificación pública de riesgo.								
16	Calificación Pública de Riesgo.	Calificación	2	2	2	2	2	Valor “1”: Disminuye la calificación internacional. Valor “2”: Se mantiene la calificación internacional de riesgo
OEE 3.6. Construir e implementar la nueva Oficina Principal del Banco.								
17	Grado de avance de construcción de la nueva sede	Porcentaje	10	80	90	100	-	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100

Nota: Metas Aprobadas en Sesión de Directorio N° 1958 de fecha 19 de junio 2013.

Indicadores y Metas del Plan Estratégico 2013 – 2017

N°	Indicador	Unidad de medida	Metas del PEI					Forma de Cálculo
			2013	2014	2015	2016	2017	
OBJETIVO GENERAL 4: Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos								
OEE 4.1. Implementar el Nuevo Core Bancario.								
18	Implementación del Nuevo Core Bancario.	Porcentaje	35	55	80	100	-	(Avance de Actividades ejecutadas / Avance de Actividades programadas) x 100
OEE 4.2. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional.								
19	Implementación de la Gestión del Talento Humano.	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
20	Implementación del Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

Nota: Metas Aprobadas en Sesión de Directorio N° 1958 de fecha 19 de junio 2013.

ANEXO N°2
Alineamiento de los Objetivos Estratégicos Generales del Banco de la Nación y FONAFE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES DEL BANCO DE LA NACIÓN (*)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES DE FONAFE (**)			
	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Impulsar la creación de valor social	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación
Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano.	X		X	
Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.		X		
Lograr niveles de excelencia en los Procesos.		X		X
Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos.				X

(*) Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017

(**) Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2013 - 2017 del FONAFE

ANEXO N°3

Alineamiento de los Objetivos Estratégicos Generales del Banco de la Nación y Sector Economía y Finanzas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES DEL BANCO DE LA NACIÓN (*)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES DEL PESEM (**)		
	Crecimiento económico sostenido	Inclusión con desarrollo social y reducción de la pobreza	Modernización del Estado y profundización del proceso de descentralización
Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano.	X	X	
Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.	X		X
Lograr niveles de excelencia en los Procesos.			X
Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos.			X

(*) Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017

(**) Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012 - 2016 del Sector Economía y Finanzas