

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2026

Aprobado en Sesión de Directorio N° 2439
de fecha 22 de diciembre de 2022



Banco
de la Nación

CONTENIDO

MARCO INSTITUCIONAL

DIAGNÓSTICO

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
INSTITUCIONALES (OEI)

ESTRATEGIA GENERAL

ANEXOS

Índice

| | |
|---|----|
| 1. MARCO INSTITUCIONAL | 5 |
| 1.1 Evolución del Banco de la Nación..... | 5 |
| 1.2 Síntesis de la Empresa..... | 5 |
| 1.3 Síntesis del Plan Estratégico del Sector..... | 8 |
| 2. DIAGNOSTICO | 13 |
| 2.1 Análisis Externo..... | 13 |
| 2.2 Análisis Interno..... | 21 |
| 2.3 Grupos de Interés..... | 51 |
| 2.4 Matriz FODA..... | 55 |
| 3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS | 57 |
| 3.1 Misión..... | 57 |
| 3.2 Visión..... | 57 |
| 3.3 Valores..... | 57 |
| 4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS | 59 |
| 4.1 Ejes Estratégicos..... | 59 |
| 4.2 Mapa Estratégico..... | 60 |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI) | 62 |
| 6. ESTRATEGIA GENERAL | 64 |
| 6.1 Cierre de brecha de la inclusión financiera a partir del crecimiento de la oferta de canales de atención..... | 64 |
| 6.2 Sostenibilidad financiera que permita atender las demandas de la población..... | 67 |
| 6.3 Mejora de las capacidades para una mejor atención de las demandas de la población..... | 72 |
| Anexos | 77 |
| Anexo N° 1: Estructura Organizacional del Banco | 77 |
| Anexo N° 2: Matriz Estratégica | 78 |
| Anexo N° 3: Alineamiento de OEI con OEC y OES | 79 |
| Anexo N° 4: Matriz de AEI | 80 |
| Anexo N° 5: Fichas técnicas de indicadores Plan Estratégico 2022-2026 | 81 |

MARCO INSTITUCIONAL

Evolución del Banco de la Nación

Síntesis de la Empresa

Síntesis del Plan Estratégico del Sector

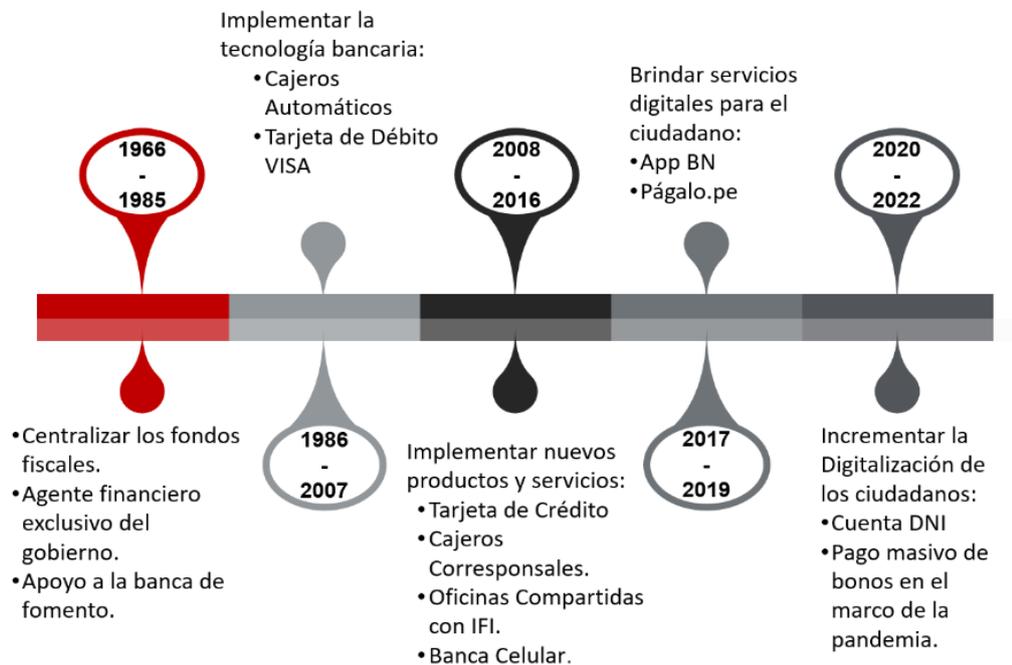


1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Evolución del Banco de la Nación

Desde su creación, el Banco de la Nación (BN) ha ido cumpliendo distintos roles en función a los mandatos establecidos en su Estatuto, respondiendo a las necesidades imperantes de cada etapa, adaptándose progresivamente a los desafíos provenientes de la evolución de la prestación de servicios financieros, de los nuevos encargos públicos, así como de los usos y tendencias de sus clientes y usuarios.

A continuación, se presentan los principales hitos de evolución a lo largo de su historia:



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Síntesis de la Empresa

El Banco de la Nación es una empresa estatal con potestades públicas, integrante del Sector Economía y Finanzas de la República del Perú, creada mediante Ley N° 16000 de fecha 27 de enero de 1966, que se encuentra regulado por su Estatuto aprobado mediante Decreto Supremo N° 07-94-EF de fecha 26 de enero de 1994, el Decreto Legislativo N° 1031, Decreto que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado y su Reglamento, y el artículo 33° de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y supletoriamente por los demás artículos de dicha Ley General o sus modificatoria.

El Banco de la Nación tiene por objeto el administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria. De igual forma, diseña productos, realiza operaciones y servicios para la inclusión financiera, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico e inclusión social, con sujeción a lo señalado en la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) y su Estatuto.

El Estatuto del Banco de la Nación establece sus funciones, ninguna de las cuales será ejercida en exclusividad respecto de las empresas y entidades del sistema financiero. Dentro de las principales funciones podemos indicar:

- Brindar servicios bancarios para el Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con las instrucciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación, por encargo del acreedor tributario, debiendo existir aprobación del Banco y un convenio específico de recaudación.
- Efectuar por delegación las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Recibir los recursos y fondos que administran los organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales, así como las demás Entidades del Sector Público Nacional.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos internos o externos a entidades receptoras de crédito.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado. En este caso el Banco actúa prestando el servicio bancario y el cambio de monedas, sujetándose a las regulaciones que pudiera dictar el Banco Central.
- Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- Brindar servicios bancarios en calidad de corresponsal de entidades del sistema financiero, en las localidades donde las entidades del sistema financiero se lo soliciten.
- Recibir depósitos a la vista o de ahorros de las personas naturales y/o jurídicas por concepto de los pagos que perciben en su condición de trabajadores, pensionistas o proveedores del Estado, en el marco del Sistema Nacional de Tesorería; asimismo, recibir de esos trabajadores depósitos a plazo y abrir cuentas por compensación de tiempo de servicios a los propios trabajadores del Banco de la Nación. Asimismo, abrir cuentas básicas a las personas naturales en todo el territorio nacional, de acuerdo a lo señalado por la normativa aplicable y en el marco de los objetivos de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF).

- Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia a favor de personas naturales y/o jurídicas y efectuar las demás operaciones bancarias y servicios financieros, en los que se requiera el uso de los medios de pago previstos en el artículo 5 del Texto Único Ordenado de la Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía, aprobado por Decreto Supremo N° 150-2007- EF, en los centros poblados¹ del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas. Asimismo, en el marco de su rol subsidiario, el Banco podrá otorgar créditos a las personas naturales y/o jurídicas que operen sus cajeros corresponsales en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas, a fin de que estos cuenten con la disponibilidad necesaria para atender las operaciones propias de un cajero corresponsal.
- Otorgar créditos, arrendamientos financieros y cualquier otra facilidad financiera, así como constituir o administrar fideicomisos, a favor de los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás entidades o empresas del Sector Público, así como brindar operaciones de depósitos, pagaduría y transferencias bancarias a favor del Fondo de Seguro de Depósitos y del Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo. Asimismo, emitir, adquirir, conservar y vender bonos y otros títulos, conforme a Ley. Las emisiones de títulos que se sujetan a la normativa del mercado de valores, se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por la Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, que podrá ser revisado trimestralmente.
- Efectuar con entidades del Sector Público, así como con instituciones bancarias y financieras del país o del exterior, las operaciones y servicios bancarios necesarios para cumplir con las funciones indicadas en el Estatuto del Banco de la Nación, así como aquellas destinadas a la rentabilización y cobertura de riesgos de los recursos que administra. Estas operaciones se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado trimestralmente.
- Otorgar líneas de crédito a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Banco de la Nación. Dichas líneas de crédito podrán ser asignadas por el beneficiario para su uso mediante préstamos en cualquier modalidad y/o como línea de una tarjeta de crédito. Estas operaciones se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado anualmente.
- Emitir dinero electrónico, según lo establecido en la Ley N° 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera; su Reglamento y normas modificatorias.
- Emitir giros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo o a favor de clientes o usuarios.

¹ La definición de centro poblado es la contenida en el artículo 4 del Reglamento de la Ley N° 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial, aprobado por Decreto Supremo N° 019-2003- PCM o normas que la sustituya.

1.3 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2025 del Sector Economía y Finanzas fue aprobado y actualizado con los documentos siguientes:

1. Ampliación del Horizonte temporal del Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM al 2025: Aprobado con Resolución Ministerial N° 072-2022-EF/41, marzo 2022.
2. Ampliación del Horizonte temporal del PESEM al 2024: Aprobado con Resolución Ministerial N° 376-2020-EF/41, diciembre 2020.
3. Actualización de metas al 2022 del PESEM: Aprobado con Resolución Ministerial N° 081-2019-EF/41, febrero 2019.
4. PESEM 2017 – 2021: Aprobado con Resolución Ministerial N° 411-2016-EF/41, diciembre 2016.

A continuación, un breve resumen del PESEM 2017 – 2025 del Sector Economía y Finanzas, en el cual se incluye los puntos: Síntesis del análisis prospectivo, escenario apuesta, la visión del sector economía y finanzas, así como los objetivos, indicadores y acciones estratégicas del sector.

1.3.1 Síntesis del análisis prospectivo

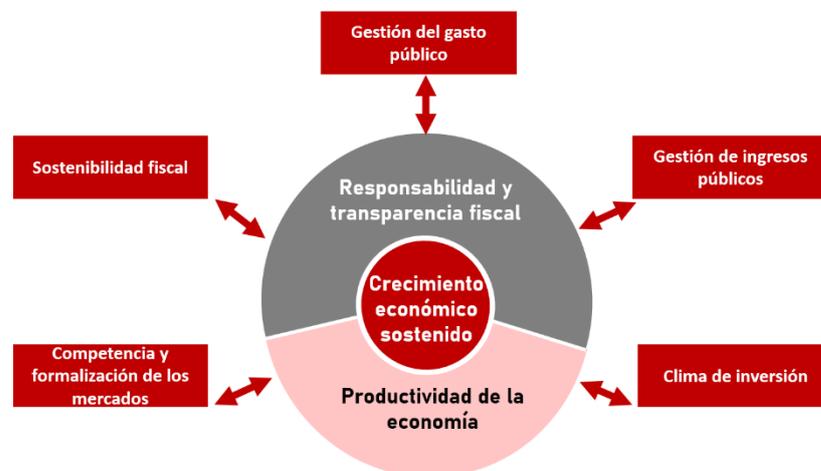
La fase del análisis prospectivo comprende: el diseño del modelo conceptual, la identificación y análisis de tendencias, la identificación y el diagnóstico de variables estratégicas.

A. Modelo conceptual del sector

El modelo conceptual es la estructura sistémica que identifica y describe las temáticas que identifica el sector.

El modelo conceptual denominado “Crecimiento Económico Sostenido”, está integrado por dos (02) componentes y cinco (05) subcomponentes.

Modelo Conceptual del Sector



Elaboración: Oficina General de Planificación y Presupuesto – MEF.

B. Identificación y análisis de tendencias

De las tendencias del entorno vinculadas al modelo conceptual, según el análisis de pertinencia y evidencia respecto a las temáticas sectoriales se priorizaron las siguientes:

| Nº | Tendencias |
|----|---|
| 1 | Expansión de la economía China |
| 2 | Incremento de la competitividad por inversión en innovación y desarrollo tecnológico |
| 3 | Aceleración del cambio climático |
| 4 | Volatilidad del precio de las materias primas (commodities) en el mercado internacional |
| 5 | Incremento del intercambio comercial basado en acuerdos de libre comercio |
| 6 | Crecimiento de la población urbana |
| 7 | Aumento de la conflictividad social |
| 8 | Incremento de la dependencia económica |
| 9 | Globalización del mercado de capitales |
| 10 | Mayor influencia de la política monetaria de los EEUU |
| 11 | Crecimiento del mercado de consumo de países emergentes (BRIC) |
| 12 | Incremento de la protección de áreas y recursos naturales |
| 13 | Incremento de la corrupción de países en desarrollo |
| 14 | Incremento de la informalidad de los agentes en la actividad económica |
| 15 | Creciente inseguridad en las ciudades |
| 16 | Desaceleración económica de AL y el Caribe |
| 17 | Creciente uso de fuentes renovables para la generación de energía eléctrica |
| 18 | Incremento del uso de las TICs en la sociedad |
| 19 | Creciente demanda de la reforma del Estado |
| 20 | Desarrollo del capital humano |

Respecto a la influencia de las tendencias sobre el modelo conceptual, se determinaron los subcomponentes más sensibles a los cambios del entorno, los cuales son:

- Competencia y Formalización de los Mercados
- Gestión de los Ingresos Públicos
- Sostenibilidad Fiscal

Asimismo, se determinaron aquellas tendencias con mayor influencia sobre el comportamiento sectorial, siendo las siguientes:

- Expansión de la economía China
- Volatilidad del precio de las materias primas (commodities) en el mercado internacional
- Crecimiento de la población urbana
- Aumento de la conflictividad social
- Creciente demanda de la Reforma del Estado.

C. Identificación de Variables estratégicas

Se determinaron variables endógenas asociadas a los cinco (05) subcomponentes y dos (02) componentes del modelo conceptual, asimismo, se identificaron las variables exógenas que caracterizan el comportamiento de cada tendencia.

Según el análisis estructural que clasifica las variables basadas en las interrelaciones de influencia y dependencia entre las variables endógenas y exógenas, utilizando la herramienta “Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)”;

se identificaron las de mayor dependencia e influencia denominadas “ambiguas” y “blanco” que se constituyen en las variables estratégicas del Sector, siendo las siguientes:

1. Desempeño de la deuda pública.
2. Nivel de ahorro público.
3. Desempeño del gasto público.
4. Efectividad de la recaudación tributaria.
5. Estabilidad financiera.
6. Eficiencia del ciclo de la inversión pública.
7. Eficacia de la inversión en APP y proyectos en activos.

1.3.2 Visión

“Sector que impulsa el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica”.

1.3.3 Objetivos estratégicos sectoriales y acciones estratégicas sectoriales

Los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2025 del Sector Economía y Finanzas constituyen el propósito conjunto del Ministerio, Organismos Públicos Adscritos y Empresas que lo conforman; las cuales, a través de sus respectivos Planes Estratégicos Institucionales, se vinculan con dichos objetivos estratégicos sectoriales (OES) y acciones estratégicas. A continuación, el detalle:

| Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017 - 2025 Ministerio de Economía y Finanzas | | | | |
|---|---|---------------------------------|-----------|--|
| OS | Objetivos Sector | Indicador | AES | Acciones Estratégicas Sector |
| OES.01 | Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal. | Déficit fiscal respecto del PBI | AES.01.01 | Fortalecer el marco analítico de la política macrofiscal. |
| | | | AES.01.02 | Fortalecer el monitoreo de las reglas macro fiscales; así como, el cumplimiento de las reglas fiscales en los gobiernos subnacionales. |
| | | Deuda pública respecto del PBI | AES.01.03 | Intensificar la emisión de deuda pública en moneda nacional de corto y largo plazo; así como, los mecanismos de negociación respectivos. |
| | | | AES.01.04 | Fortalecer la gestión contra la vulnerabilidad a los riesgos financieros y contingencias fiscales y explícitas. |
| | | | AES.01.05 | Fortalecer la flexibilización intertemporal de los activos y pasivos públicos. |

| Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017 - 2025 Ministerio de Economía y Finanzas | | | | |
|---|---|---|-----------|---|
| OS | Objetivos Sector | Indicador | AES | Acciones Estratégicas Sector |
| OES.02 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. | Crecimiento Promedio de la Productividad Total de los Factores (PTF) | AES.02.01 | Fortalecer la apertura económica y la armonización del mercado de bienes y servicios. |
| | | | AES.02.02 | Fortalecer la gestión de la cadena de suministro y la eficiencia de la actividad empresarial del Estado. |
| | | | AES.02.03 | Impulsar la ampliación de la cobertura, eficiencia y sostenibilidad del mercado previsional. |
| | | Volatilidad de los rendimientos de los bonos del Tesoro peruano a 10 años | AES.02.04 | Promover la profundización, estabilidad y liquidez del mercado financiero incentivando la competencia entre sus participantes. |
| OES.03 | Alcanzar una mayor recaudación de ingresos fiscales. | Ingresos fiscales del gobierno general respecto al PBI | AES.03.01 | Fortalecer la política y mecanismos orientados a la estabilidad de los ingresos fiscales. |
| | | Ingresos tributarios del gobierno general respecto del PBI | AES.03.02 | Fortalecer la capacidad de gestión de la administración tributaria y aduanera; así como, de las instancias de recaudación tributaria municipal. |
| | | | AES.03.03 | Impulsar la formalización de la mediana y pequeña empresa, el control del incumplimiento tributario; así como, la lucha contra el contrabando y el tráfico ilícito de mercancías. |
| | | | AES.03.04 | Promover la adecuación normativa a los estándares internacionales en materia tributaria. |
| OES.04 | Reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva. | Inversión total respecto del PBI | AES.04.01 | Fortalecer la programación multianual, priorización y seguimiento de las inversiones. |
| | | | AES.04.02 | Fortalecer la descentralización de los procesos de inversión pública y privada. |
| | | | AES.04.03 | Promover la simplificación del ciclo de la inversión pública y privada en sus distintas modalidades. |
| | | | AES.04.04 | Fortalecer las capacidades para la formulación y evaluación técnica económica de las inversiones, así como, el acceso a la información de los inversionistas. |
| | | | AES.04.05 | Desarrollar mecanismos de financiamiento de la inversión pública, así como, la gestión de riesgos y compromisos derivados de las APP. |
| OES.05 | Mejorar el desempeño del gasto público en los tres niveles de gobierno. | Gasto no financiero del gobierno general respecto del PBI | AES.05.01 | Fortalecer el proceso presupuestario multianual del sector público, con énfasis en el presupuesto por resultados. |
| | | | AES.05.02 | Promover la transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas, impidiendo la corrupción y distorsiones en el uso de recursos públicos. |
| | | | AES.05.03 | Impulsar la predictibilidad de las transferencias intergubernamentales sobre la base de criterios de asignación. |
| | | | AES.05.04 | Fortalecer los mecanismos de abastecimiento y el desarrollo de instrumentos de contratación pública. |
| OES.06 | Fortalecer la gestión institucional en las Entidades del Sector Economía y Finanzas | Porcentaje Promedio del avance en la implementación del Modelo de Integridad en el Sector Economía y Finanzas. | AES.06.01 | Promover la Integridad y Lucha contra la Corrupción en el Sector Economía y Finanzas. |
| | | Grado de implementación y cumplimiento del Plan de Gestión de Riesgos de Desastres en las entidades del Sector Economía y Finanzas. | AES.06.02 | Fortalecer e impulsar la Gestión de Riesgos de Desastres. |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

DIAGNÓSTICO

Análisis Externo

Análisis Interno

Grupos de Interés

Matriz FODA



2. DIAGNOSTICO

2.1 Análisis Externo

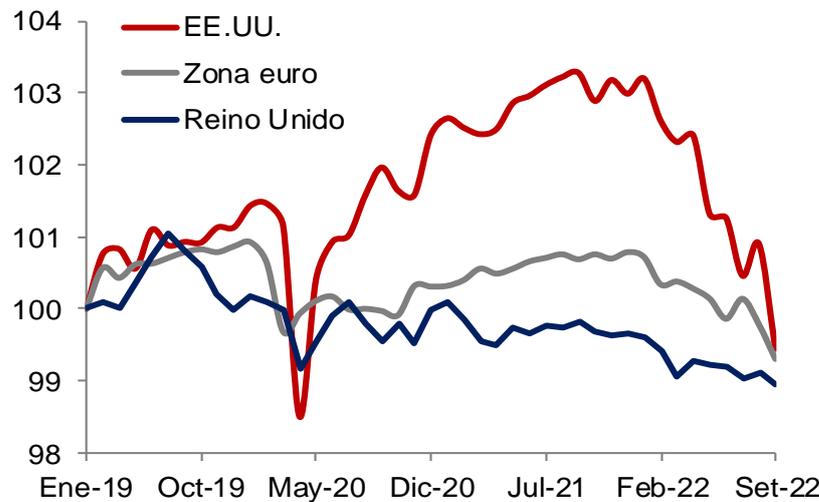
2.1.1 Contexto Internacional

La actividad económica mundial se ha visto afectada —principalmente— por las continuas disrupciones en la oferta global, la lenta normalización en la cadena de suministros, la escalada del conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania, así como a los efectos relacionados a la aceleración del retiro de las medidas de estímulo económico adoptadas durante el inicio de la pandemia.

Por un lado, los elevados precios de los combustibles y los alimentos ocurren en un contexto de recortes de la oferta proveniente de Rusia y Ucrania, respectivamente, a raíz del estallido de la guerra entre ambos países, lo que implica mayores presiones inflacionarias. Cabe destacar que Rusia es el segundo mayor exportador de petróleo a nivel global, mientras Ucrania lidera la exportación de alimentos importantes (trigo, maíz, etc.). Adicionalmente, la adopción de drásticas medidas para la contención de la COVID-19 en China, acorde a su política de tolerancia cero, ha generado continuas disrupciones en la cadena de suministros y en la oferta global de productos debido al cierre de importantes centros industriales, lo que se ha traducido en mayor desaceleración de su economía y de sus principales socios comerciales. Así, las condiciones financieras globales más ajustadas debido a la aceleración del retiro del estímulo monetario por parte de los principales bancos centrales, a través del incremento de las tasas de interés de referencia y el recorte de la compra de activos —principalmente de la Reserva Federal de los EE. UU. y el Banco Central Europeo— que buscan contener el avance de la inflación, la cual alcanzó niveles máximos de 40 años en meses recientes.

De acuerdo con este contexto, las principales entidades económicas se encuentran revisando a la baja sus proyecciones del crecimiento del PBI mundial. Por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional señaló, en el World Economic Outlook (WEO) publicado en julio 2022, que la economía global crecería 3.2% este año (WEO abr-22: 3.6%). De manera similar, el Ministerio de Economía, a través del Marco Macroeconómico Multianual de agosto 2022, estima que el crecimiento alcanzaría una tasa del 2,9% (IAPM abr-22: 3.6%).

Índice de condiciones financieras¹
(Ene-19 = 100)



1/ El índice toma valores por encima o por debajo de 100 si las condiciones financieras correspondientes son más o menos flexibles que las correspondientes al mes de enero 2019. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

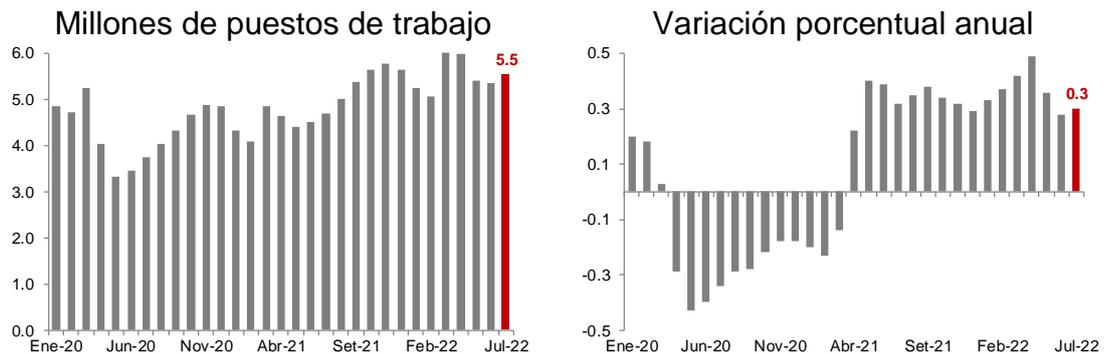
2.1.2 Contexto Nacional

Empleo

Las medidas adoptadas para contener el avance de la COVID-19 impactaron fuertemente en el mercado laboral, incrementando significativamente la tasa de desempleo en el Perú en el primer año de la pandemia, comparado con el efecto generado en las economías avanzadas. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la tasa de desempleo en el periodo prepandemia osciló entre 5.9% y 9.9%, similar a la tasa registrada en los pares de la región Latinoamérica. Sin embargo, la inmovilización obligatoria y sus múltiples prórrogas habrían generado un incremento de hasta 6.3 puntos porcentuales en la tasa de desempleo, lo cual representa un impacto mayor al incremento de 1.8 puntos porcentuales registrados en las economías avanzadas. Asimismo, el FMI proyecta que la tasa de desempleo no retornará a sus niveles prepandemia y registrará un incremento del 9.3% en 2022 y se mantendrá por encima del 7.5% en el mediano plazo.

Por su parte, el empleo formal se encuentra creciendo por encima de niveles prepandemia. Según la SUNAT, en julio 2022, la planilla electrónica registró 5,5 millones de puestos de trabajo formales (jun-22: 5,4 millones), y continúa por duodécimo mes consecutivo por encima de los niveles registrados en 2019. Además, los puestos de trabajo en el sector público y privado registraron un crecimiento de 9.2% y 4.4% en jul-22, respecto al mismo mes de 2019.

Empleo formal a nivel nacional



Fuente: Planilla electrónica - SUNAT.

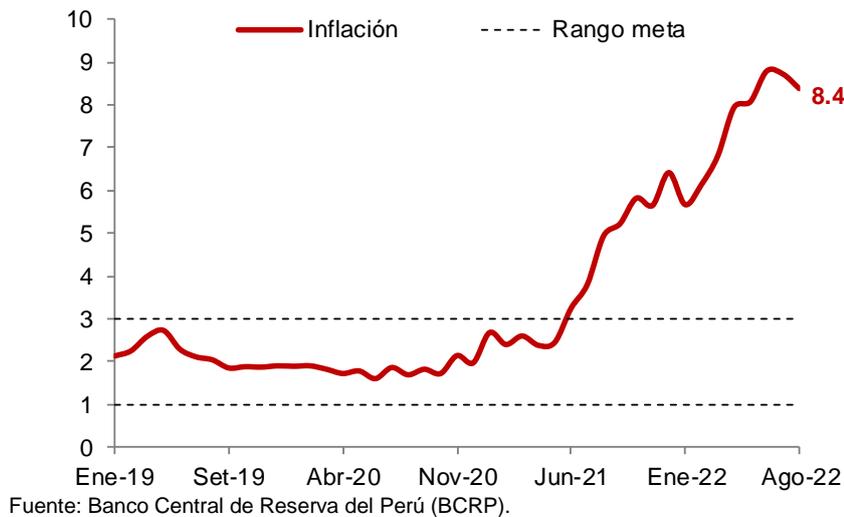
Inflación

La inflación interanual registra un incremento de 8.4% en agosto, tras haber alcanzado un máximo de 8.8% en junio. En cuanto a su evolución durante el 2022, en el periodo comprendido entre enero y agosto, el nivel general de precios acumula un incremento de 6.1%. El resultado se explica —principalmente— por el incremento de los precios de alimentos, como el maíz y el trigo, y de los combustibles derivados del petróleo, debido a un incremento de sus cotizaciones internacionales tras el estallido del conflicto geopolítico en Ucrania y al recorte de la oferta de las refinerías locales. Por ejemplo, el precio de la gasolina de 95 y 97 octanos, los combustibles de mayor utilización y que no están incluidos en el Fondo de Estabilización de los Precios de Combustibles, se incrementaron en 30% y 32%, respectivamente. Así, la adopción de acciones de política monetaria a corto y mediano plazo se realizaría en función de sus principales determinantes:

- Las expectativas de inflación, calculadas en base a encuestas a empresas y a analistas económicos, revelan un rango entre 7.0% y 7.3% para la inflación esperada para 2022 y entre 4.0% y 4.3% para 2023. Mientras las expectativas de inflación a 12 meses en agosto ascendieron a 5.1%, ubicándose por encima del límite superior del rango meta de inflación.
- El componente de los bienes importados, que combina el efecto de los precios internacionales de los productos que importa nuestro país con el efecto de la variación del tipo de cambio (sol respecto al dólar de EE. UU.). Así, se espera que los precios promedio se incrementen en 13.6% en 2022 y disminuyan un 2% en 2023, cuando los choques de oferta se disipen.

De acuerdo con esto, se prevé que la inflación interanual retorne al rango meta en la segunda mitad del 2023 debido a la reversión del efecto de factores transitorios (precios internacionales de alimentos y energía), acompañado del retiro gradual del estímulo monetario por parte del Banco Central de Reserva a través del incremento de la tasa de interés de referencia, la cual actualmente se ubica en 6.75%.

Inflación
(Var. % 12 meses)



Proyecciones de crecimiento

La actividad económica registró un incremento interanual de 3.5% durante la primera mitad del 2022, impulsado por la mayor flexibilización de las medidas sanitarias y el avance del proceso de vacunación. Lo cual se reflejó en el crecimiento de los sectores de servicios, comercios, manufactura primaria, pesca y electricidad. Así, la tasa de crecimiento fue superior a las registradas por economías avanzadas (Alemania, Reino Unido y EE.UU.) y por países de la región (Brasil y México).

En el corto plazo, el Banco Central de Reserva espera que la economía peruana crezca 3.0% en 2022, una tasa menor a las proyecciones realizadas en los Reportes de Inflación anteriores debido a una menor producción de importantes sectores primarios como la minería, debido a la ralentización de la inversión y el desarrollo de conflictos sociales asociados.

Adicionalmente, el endurecimiento de las condiciones financieras globales, debido al retiro del estímulo económico en las principales economías, limitaría el crecimiento de la inversión ante el incremento del costo del endeudamiento.

Factores políticos y legales

Durante los últimos años, el Perú ha atravesado por un escenario de crisis generalizada del gobierno, con episodios como la disolución del Congreso de la República y la interrupción de los periodos constitucionales presidenciales a través del mecanismo de vacancia. Asimismo, se hicieron públicos notorios hechos de corrupción pública y privada han afectado la institucionalidad general del país. Si bien en el año 2021 se inició un nuevo periodo presidencial y congresal, las continuas confrontaciones entre ambos poderes del Estado se han incrementado en función de distintos supuestos hechos de corrupción, las cuales han generado mayor inestabilidad política. Así, los factores de riesgo asociados al ruido político generado por la reciente coyuntura política del país se identifican principalmente en torno a la estabilidad en la gobernanza de las instituciones y entidades públicas, así como a la continuidad en la implementación de las políticas públicas.

En materia legal, las principales disposiciones normativas en el ámbito político-económico están relacionadas a la implementación de la cuenta DNI y al pago de los bonos por la emergencia sanitaria, situación que impulsaría un importante despliegue del banco en términos de recursos y capacidades. Además, la aplicación de la Ley de Gobierno Digital permitiría la adecuación de los sistemas y tecnologías de información a los desafíos de la transformación digital requeridos a las instituciones y entidades públicas, convirtiéndose en uno de los pilares de transformación del Banco de la Nación.

De igual forma, se han dado normas de aplicabilidad al sistema financiero como el Reglamento de Ciberseguridad (SBS), y la Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros. En el primer caso, se requieren inversiones y adecuaciones de los sistemas y procesos del banco, mientras que, en el segundo caso, hay impactos de índole económico debido a la afectación potencial en los ingresos por tasas y comisiones.

En general, se observa que el escenario político y legal para los próximos años supondría mayores encargos sociales al Banco de la Nación, así como mayores requerimientos de inversiones y adecuaciones tecnológicas.

Factores sociales

La sociedad peruana ha enfrentado uno de los acontecimientos más drásticos en su historia reciente: la pandemia de la COVID-19. Como consecuencia de ello, durante el año 2020 y 2021 hemos tenido episodios de confinamiento social que, además de afectar duramente a la economía, ha traído consigo el cambio de muchos hábitos y paradigmas sociales.

Uno de los más importantes está referido con la pérdida de empleo a nivel general, acompañado de una reducción real de los salarios de importantes grupos de la población, así como el surgimiento del trabajo remoto y la realización de la mayoría de las actividades del núcleo familiar dentro del hogar. Así, de manera intempestiva, un gran porcentaje de la PEA ha tenido que lidiar con el hecho de realizar tareas simultáneas y compartir los recursos informáticos dentro del hogar, generándose situaciones incómodas que afectan la productividad tanto de la masa estudiantil como de la trabajadora.

Además de estas implicancias, se han desarrollado muchos casos de estrés generalizado producto de la cuarentena, relacionados a la pérdida del empleo y de las situaciones familiares asociadas a enfermedad. La salud emocional de la sociedad peruana se ha visto afectada, y dependerá de la evolución de esta crisis sanitaria, para determinar cuáles serán los efectos finales sobre el comportamiento social de la población.

En términos de la actividad bancaria, se ha observado una fuerte reducción del uso de canales presenciales en los períodos de confinamiento, siendo en este contexto los canales alternativos y digitales una opción forzosa para realizar muchas operaciones que en condiciones normales eran realizadas en las agencias. Dicha situación se ha mantenido incluso luego del levantamiento de las cuarentenas obligatorias y del avance del proceso de vacunación, por lo que puede tomarse como una oportunidad para potenciar el uso de los canales alternos y fortalecer los hábitos digitales de las personas.

Otro aspecto que se ha puesto de manifiesto a raíz de esta crisis es la brecha en los canales de atención que tiene el banco a nivel nacional. Como resultado de los encargos del gobierno para realizar la pagaduría de bonos, se ha evidenciado una insuficiente capacidad de despliegue sobre todo en las zonas más alejadas y vulnerables del país. Al igual que otros servicios prestados por el Estado, esta situación debe ser evaluada como una oportunidad para cerrar las brechas de canales de atención que tiene el Banco. Las recientes elecciones generales del 2021 han generado una polarización política y social. Frente a ello, el Banco de la Nación, en el marco del bicentenario de la independencia del Perú, puede desempeñar un rol clave como: *El Banco de todos los peruanos*.

En términos generales, si bien la situación social resulta caótica y ha representado dificultades al banco en la prestación de servicios, se constituye a la vez en una oportunidad para fortalecerse, modernizarse y posicionarse como principal agente financiero del Estado.

Transformación Digital

Son diversos los factores que vienen acelerando la transformación digital: usuarios, consumidores con expectativas y conocimientos crecientes; nuevas tecnologías y capacidades madurando día a día; el impacto del uso de las redes y la propia naturaleza de los productos digitales. A su vez, la pandemia y la incertidumbre alrededor de esta ha significado un efecto catalizador sobre el proceso de transformación a nivel mundial. Por ejemplo, empresas emergentes vienen ofreciendo servicios que hasta hace no mucho solo se ofrecían a través de la Banca tradicional, pero con la diferencia de un alto componente de innovación y centrados en el cliente.

A su vez, desde el ámbito político se viene impulsando la transformación digital², en ese sentido, se crea el Sistema Nacional de Transformación Digital con la finalidad de garantizar un ecosistema confiable donde cada persona desarrolle sus capacidades y ejerza su ciudadanía digital. De acuerdo con el ranking de competitividad de infraestructura digital y de telecomunicaciones³, el 61% de países a nivel mundial superan al Perú, asimismo, el 55% de países latinoamericanos lo superan. Asimismo, frente a países de la Organización de Economía para la Cooperación y Desarrollo (OECD), el Perú se encuentra por debajo del 100% de los demás en este grupo.

En ese contexto, el Banco de la Nación, en su rol de promover la inclusión financiera y proveer servicios financieros eficientes al estado y ciudadanos, requiere de la transformación digital de sus procesos y servicios e integración digital con otras entidades del estado y empresas del sistema financiero, para llegar a toda la población de manera segura y eficiente, facilitando el uso de los nuevos medios de pago digitales tanto a personas como empresas.

Sistema Financiero

El BN es uno de los principales actores del sistema financiero peruano, ya que atiende a un importante segmento de mercado conformado por los

² Decreto de Urgencia N°006-2020. Decreto de Urgencia que crea el sistema Nacional de Transformación Digital.

³ De acuerdo con los cinco índices internacionales que miden, bajo variables, indicadores, y pilares diversos, la cobertura y calidad de distintos servicios de infraestructura digital: Índice Global Speedtest, índice global de competitividad, índice de internet inclusivo, índice de conectividad móvil y pilar de adopción TIC. Fuente: Banco Mundial.

empleados públicos y, a la vez, complementa la oferta bancaria en aquellos lugares donde la banca privada no está presente.

En esa línea, el análisis de la evolución del sistema financiero es uno de los puntos de referencia para identificar las tendencias de mercado con relación a los principales productos y servicios que ofrece el banco.

Así, a mayo 2022, los créditos de consumo del sistema financiero muestran niveles superiores a los alcanzados en periodos previos a la pandemia, superando los S/ 83.2 mil millones, con un crecimiento interanual (may-22/may-21) de 20.7%.

Del mismo modo, los créditos hipotecarios totalizaron S/ 60.7 mil millones, registrando un crecimiento interanual de 8.2% en el mismo período de análisis.

Por otro lado, dada la importancia sistémica del BN en la economía peruana, resulta pertinente analizar el desempeño de los principales indicadores de gestión bancaria del sistema financiero:

- En términos de riesgos crediticios, la morosidad de la cartera de consumo del sistema financiero empeoró desde 3.70% hasta 3.93% en el período ago-22/ago-21, ubicándose por encima niveles pre pandemia (dic-19 = 3.02%).
- Por su parte, los indicadores de cobertura (provisiones/cartera atrasada) de los créditos directos mostraron una tendencia negativa en el mismo período, alcanzado niveles de 145.45% (-25pp).
- En relación al ratio de capital, a agosto 2022 se ubicó en 14,63%, mostrando un nivel de capitalización global adecuado; aunque fue menor al ratio de capital de agosto 2021, el cual se ubicó en 15.18%.
- La rentabilidad patrimonial (ROE) del Sistema Bancario se ha incrementado en 10,69 pp. con respecto a agosto 2021, situándose en 17,75% al término de agosto 2022, alcanzando los niveles del periodo pre pandemia.
- Al cierre de agosto 2022, la rentabilidad sobre activos (ROA) fue 1,96%, mayor en 1,24 pp. a lo registrado en agosto del año anterior, todavía se encuentra por debajo de los niveles pre pandemia.
- En agosto 2022, el ratio de liquidez en moneda nacional se ubicó en 28,09%, inferior en 12,55 pp. con relación al alcanzado en agosto 2021.
- El ratio de liquidez en moneda extranjera se situó en 47.97% en agosto 2022, inferior en 1,81 pp. Con relación al alcanzado en agosto 2021.
- Es preciso señalar que, para la liquidez en moneda nacional y moneda extranjera, ambos ratios se ubican por encima de los mínimos regulatoriamente requeridos (8% en MN y 20% en ME).

- En relación al ratio Gastos de Operación / Margen Financiero Total, en agosto 2022 se ubicó en 45.41%, mayor en 2.8 pp. Con relación al alcanzado en agosto 2021, todavía se encuentra por encima de los niveles pre pandemia.

A continuación, se presentan los indicadores de gestión obtenidos por las instituciones financieras de mayor tamaño y solidez dentro del mercado peruano y su respectiva comparación con el BN.

Banco de la Nación – Principales Bancos Privados Nacionales Agosto 2022

| Indicadores | Banco de la Nación | B. BBVA Perú | B. De Crédito del Perú (con sucursales en el exterior) | Scotiabank Perú | Interbank |
|---|--------------------|--------------|---|-----------------|-----------|
| SOLVENCIA | | | | | |
| Ratio de Capital Global (al 31/07/2022) | 11.88 | 14.19 | 15.02 | 13.83 | 15.01 |
| Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces) | 18.97 | 9.47 | 8.35 | 7.00 | 9.25 |
| CALIDAD DE ACTIVOS | | | | | |
| Créditos Atrasados / Créditos Directos | 2.26 | 4.09 | 3.96 | 4.01 | 3.13 |
| Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos | 0.17 | 2.40 | 1.32 | 2.60 | 0.63 |
| Provisiones / Créditos Atrasados | 233 | 151.69 | 138.79 | 141.67 | 158.72 |
| EFICIENCIA Y GESTIÓN | | | | | |
| Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio | 2.69 | 2.14 | 2.68 | 2.14 | 2.56 |
| Gastos de Operación / Margen Financiero Total | 45.50 | 38.97 | 40.14 | 37.74 | 43.54 |
| Ingresos Financieros / Ingresos Totales | 70.32 | 80.08 | 76.56 | 84.80 | 80.31 |
| Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio | 5.19 | 6.24 | 6.18 | 6.33 | 7.32 |
| Créditos Directos / Personal (S/ Miles) | 1,924 | 11,354 | 5,537 | 10,396 | 7,090 |
| Depósitos / Número de Oficinas | 75,241 | 218,824 | 383,296 | 221,858 | 260,588 |
| RENTABILIDAD | | | | | |
| Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio | 37.79 | 21.00 | 20.93 | 13.83 | 21.31 |
| Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio | 1.32 | 2.06 | 2.30 | 1.86 | 2.08 |
| LIQUIDEZ | | | | | |
| Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes) | 88.94 | 28.95 | 26.35 | 11.85 | 33.47 |
| Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes) | 191.93 | 49.51 | 45.31 | 40.00 | 55.28 |
| Caja y Bancos MN / Obligaciones a la Vista MN (N° de veces) | 1.16 | 0.19 | 0.13 | 0.13 | 0.32 |
| Caja y Bancos en ME / Obligaciones a la Vista ME (N° de veces) | 2.37 | 1.04 | 1.15 | 1.32 | 2.07 |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's.

Considerando el segmentado mercado que atiende el BN, podemos apreciar que algunos de los indicadores en relación a la liquidez, rentabilidad y eficiencia y gestión, muestran niveles superiores en comparación a la banca privada.

2.2 Análisis Interno.

2.2.1 Desempeño financiero

Durante el 2022 el Banco de la Nación viene experimentando una recuperación de sus utilidades anuales, luego de la caída que inició en el 2020 y se extendió hasta el 2021 producto de la pandemia, impactando así los ingresos financieros y resultado de operaciones financieras a causa de la reducción del tamaño del portafolio de inversiones, menor volumen de negociación de bonos, menores desembolsos y reprogramación de los préstamos Multired y tarjeta de crédito, menor operatividad registrada en los canales presenciales, menores ingresos por la comisión de manejo de Tesorería ante una menor recaudación tributaria, e implementación de exoneraciones temporales en comisiones. A su vez, se presentaron mayores gastos por servicios financieros, principalmente por los servicios brindados por las empresas transportadoras de valores, Banca Celular y Agente Multired como parte de la ampliación de oferta de canales de atención.

Para el 2022 se estima que la utilidad neta alcance los S/ 622 millones (+S/ 267 millones respecto al 2021), principalmente por los mayores ingresos en intereses de i) Disponible, ante la importancia de los saldos depositados en la Cuenta Especial BCRP, cuya tasa de remuneración promedio anual pasaría de 4.39% en el 2021 a 5.27% en el 2022, y ii) de la Cartera de Créditos, por los mayores saldos en créditos minoristas, principalmente Préstamos Multired.

| Concepto Cifras en millones S/ | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 E | Variación Anual | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------|
| | | | | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Ingresos por Intereses | 1,530 | 1,594 | 1,634 | 1,364 | 1,286 | 2,106 | 64 | 40 | -270 | -78 | 820 |
| Disponible | 101 | 73 | 158 | 215 | 133 | 651 | -29 | 85 | 57 | -81 | 518 |
| Inversiones | 441 | 449 | 439 | 237 | 299 | 440 | 8 | -10 | -202 | 63 | 141 |
| Cartera de Créditos | 988 | 1,072 | 1,037 | 912 | 853 | 1,015 | 85 | -35 | -125 | -59 | 161 |
| <i>Préstamos Multired</i> | 546 | 696 | 778 | 661 | 643 | 763 | 149 | 82 | -116 | -18 | 120 |
| <i>Otros</i> | 441 | 377 | 260 | 251 | 210 | 252 | -64 | -117 | -9 | -41 | 42 |
| Gastos por Intereses | 70 | 63 | 65 | 67 | 63 | 82 | -8 | 2 | 2 | -4 | 19 |
| Margen Financiero Bruto | 1,460 | 1,531 | 1,569 | 1,297 | 1,223 | 2,024 | 71 | 38 | -272 | -74 | 801 |
| Prov. Créditos Directos | 21 | 60 | 36 | 41 | 43 | 53 | 39 | -24 | 5 | 2 | 9 |
| Margen Financiero Neto | 1,439 | 1,471 | 1,533 | 1,256 | 1,179 | 1,971 | 32 | 62 | -277 | -76 | 792 |
| Ingresos por servicios financieros | 725 | 775 | 727 | 549 | 705 | 695 | 51 | -49 | -178 | 156 | -10 |
| Gastos por servicios financieros | 176 | 199 | 223 | 309 | 360 | 405 | 23 | 24 | 85 | 52 | 45 |
| Mg. Finan. Neto de ing. Gasto Por SFFF | 1,987 | 2,048 | 2,036 | 1,496 | 1,525 | 2,261 | 60 | -11 | -541 | 29 | 736 |
| ROF | 121 | 97 | 368 | 262 | 83 | 50 | -23 | 270 | -106 | -179 | -32 |
| Margen Operacional | 2,108 | 2,145 | 2,404 | 1,758 | 1,607 | 2,311 | 37 | 259 | -646 | -151 | 704 |
| Gastos de Administración | 961 | 1,027 | 977 | 925 | 1,038 | 1,218 | 66 | -51 | -51 | 113 | 179 |
| Personal y directorio | 579 | 643 | 603 | 529 | 551 | 653 | 64 | -40 | -74 | 22 | 101 |
| Servicios Recibidos Terceros | 312 | 303 | 295 | 305 | 365 | 428 | -9 | -8 | 10 | 60 | 62 |
| Impuestos y contribuciones | 70 | 81 | 78 | 91 | 122 | 137 | 11 | -3 | 13 | 31 | 16 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | 107 | 107 | 102 | 89 | 67 | 71 | 0 | -5 | -13 | -22 | 4 |
| Margen Operacional Neto | 1,040 | 1,011 | 1,326 | 744 | 502 | 1,022 | -29 | 315 | -582 | -242 | 520 |
| Valuación de activos y provisiones | 111 | 59 | 51 | 51 | 70 | 253 | -52 | -8 | 0 | 19 | 184 |
| Resultado de Operación | 929 | 952 | 1,275 | 693 | 432 | 769 | 23 | 323 | -582 | -261 | 337 |
| Otros Ingresos y Gastos | 6 | 91 | 48 | 84 | 15 | 28 | 84 | -43 | 36 | -69 | 14 |
| Resultado del Ejercicio antes IR | 935 | 1,042 | 1,322 | 777 | 447 | 798 | 108 | 280 | -545 | -330 | 350 |
| Imp. Renta | 196 | 226 | 233 | 119 | 93 | 176 | 30 | 7 | -114 | -26 | 83 |
| Utilidad Neta | 739 | 816 | 1,090 | 658 | 354 | 622 | 78 | 273 | -431 | -304 | 267 |

Fuente: Gerencia de Finanzas y Tesorería.

Nota: E: Estimado.

Por otra parte, en cuanto a la gestión de la rentabilidad y la eficiencia del Banco reflejados en sus principales indicadores ROE, ROA y Eficiencia administrativa; muestran una constante mejora histórica interrumpida por la emergencia sanitaria entre el 2020-2021, al igual que las otras entidades del sistema financiero, en vista que el Banco tuvo un papel importante para la ejecución de las medidas dictadas por parte del Gobierno Central, orientadas a la mitigación del impacto en la población, principalmente con el pago bonos y la implementación del producto Cuenta DNI, los cuales representaron un gasto aproximado de S/ 34 millones y S/ 54 millones en los años 2020 y 2021, respectivamente. Para el 2022, se estima que los indicadores alcancen mejores resultados que el año previo, fundamentado en el crecimiento de los ingresos y la gestión de los gastos.

| Indicadores | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 E |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| ROE (utilidad / patrimonio promedio) | 32.1% | 35.8% | 42.7% | 26.1% | 19.6% | 39.0% |
| ROA (utilidad / activo promedio) | 2.7% | 2.9% | 3.6% | 1.8% | 0.8% | 1.5% |
| Eficiencia * (gastos administrativos / ingresos netos) | 45.1% | 46.6% | 40.0% | 51.4% | 62.9% | 51.5% |

Fuente: Gerencia de Finanzas y Tesorería.

Nota: E: Estimado.

En relación al tamaño de activos, el BN ha pasado de S/ 30,273 millones en el año 2017 a S/ 47,228 millones en el año 2021. En dicho periodo destacó la contención del consumo, pasando en Cuentas de Ahorros de un saldo de S/ 8,306 millones a S/ 17,057 millones; este crecimiento impacta en mayor proporción en el Disponible del Activo del Banco, el cual pasó de una participación de 32% (saldo de S/ 9,650 millones) a representar el 61% del activo (saldo de S/ 28,596 millones). Asimismo, la cartera de inversiones ha disminuido su participación sobre el total de los activos pasando de 34% en el año 2017 (saldo de S/ 10,347 millones) a 20% en el año 2021 (saldo de S/ 9,557 millones), centrándose básicamente en la compra/venta de títulos emitidos por el sector público (bonos soberanos, bonos globales, certificados de depósito del BCRP y Letras del Tesoro) y una pequeña parte en bonos corporativos.

Por el lado de cartera de créditos, si bien se observa una reducción en la participación respecto al total de Activos pasando de 29% en el año 2017 (saldo de S/ 8,648 millones) a 15% en el año 2021 (saldo de S/ 7,313 millones), es importante resaltar los diversos comportamientos particulares por cartera tales como:

- **Cartera MEF:** Que mostró una reducción explicada por las operaciones de endeudamiento con el Ministerio de Economía de Finanzas, las cuales se han cancelado con la entrega de bonos soberanos en los años 2017 y 2019.
- **Cartera minorista:** El préstamo Multired, principal producto crediticio, ha mostrado un crecimiento importante de S/ 4,099 millones a S/ 4,534 millones (crecimiento acumulado de 11%), cumpliendo con

ello el objetivo del Banco en atender sobre todo a los clientes con menor acceso a financiamiento (maestros, salud, policías y fuerzas armadas).

- **Otros:** Principalmente referidos a instituciones e instituciones financieras (IFI's) en donde se observa un crecimiento apuntalado sobre todo en los dos últimos años por las acciones desplegadas por el Estado para contener los impactos de la pandemia en la economía peruana, en la que el Banco actúa como banca de segundo piso a través de colocaciones a COFIDE e IFIs, así como brindando financiamiento directo a las empresas eléctricas del FONAFE y Petroperú, principalmente.

Para el 2022 se estima que el tamaño de los activos se reduzca a S/ 41,612 millones (-S/ 5,616 millones respecto al 2021), principalmente por la contracción de los saldos de depósitos a la vista y cuentas de ahorro ante la normalización esperada de los saldos post emergencia sanitaria, como resultado del mayor dinamismo del consumo, lo cual impacta en los saldos que mantiene el Banco en el disponible del activo, la contracción de los saldos de los depósitos a la vista y cuentas de ahorro.

En relación al patrimonio, los ajustes han variado de S/ 79 millones a -S/ 634 millones entre el 2017 y 2021, impactado por la evolución de los precios de los instrumentos en los que el Banco mantiene posición (Bonos Soberanos Perú).

| Concepto Cifras en millones S/ | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 E | Var. | | Estructura | | |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | | | | | 21-17 | 22-21 | 2017 | 2021 | 2022 |
| Disponible | 9,650 | 8,610 | 15,324 | 25,874 | 28,596 | 21,034 | 18,946 | -7,562 | 32% | 61% | 51% |
| Inversiones | 10,347 | 11,211 | 9,914 | 8,540 | 9,557 | 9,434 | -791 | -122 | 34% | 20% | 23% |
| Cartera de créditos | 8,648 | 8,930 | 6,320 | 8,045 | 7,313 | 9,321 | -1,334 | 2,007 | 29% | 15% | 22% |
| Banca minorista | 5,112 | 5,861 | 5,803 | 5,182 | 5,340 | 6,638 | 228 | 1,298 | 17% | 11% | 16% |
| P. Multired | 4,099 | 4,867 | 4,833 | 4,336 | 4,534 | 5,725 | 434 | 1,191 | 14% | 10% | 14% |
| Tarjeta de crédito | 775 | 703 | 647 | 524 | 439 | 425 | -336 | -14 | 3% | 1% | 1% |
| Hipotecario | 238 | 290 | 323 | 322 | 368 | 488 | 130 | 121 | 1% | 1% | 1% |
| Banca institucional | 3,778 | 3,247 | 702 | 5,323 | 3,894 | 5,099 | 117 | 1,204 | 12% | 8% | 12% |
| Otros ^{3/} | -242 | -178 | -185 | -2,460 | -1,921 | -2,416 | -1,679 | -495 | -1% | -4% | -6% |
| Otros | 1,628 | 1,350 | 1,436 | 1,828 | 1,762 | 1,823 | 134 | 61 | 5% | 4% | 4% |
| Activo total | 30,273 | 30,102 | 32,994 | 44,287 | 47,228 | 41,612 | 16,955 | -5,616 | 100% | 100% | 100% |
| Oblig. con el público | 26,403 | 26,474 | 29,101 | 39,665 | 44,118 | 38,247 | 17,715 | -5,872 | 87% | 93% | 92% |
| Dep. a la vista | 13,661 | 12,112 | 14,159 | 18,027 | 21,122 | 17,287 | 7,461 | -3,834 | 45% | 45% | 42% |
| Ahorros | 8,306 | 9,199 | 9,886 | 15,658 | 17,057 | 15,374 | 8,752 | -1,683 | 27% | 36% | 37% |
| Adeudos y obligaciones financieras | 252 | 252 | 252 | 252 | 252 | 252 | 0 | 0 | 1% | 1% | 1% |
| Capital social | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,428 | 1,596 | 228 | 169 | 4% | 3% | 4% |
| Ajuste patrimonial | 79 | -131 | 81 | 92 | -634 | -990 | -713 | -357 | 0% | -1% | -2% |
| Resultado neto del ejercicio | 739 | 816 | 1,090 | 658 | 354 | 622 | -384 | 267 | 2% | 1% | 1% |
| Otros pasivos y patrimonio | 1,600 | 1,491 | 1,270 | 2,421 | 1,710 | 1,887 | 110 | 177 | 5% | 4% | 5% |
| Pasivo total y Patrimonio | 30,273 | 30,102 | 32,994 | 44,287 | 47,228 | 41,612 | 16,955 | -5,616 | 100% | 100% | 100% |

1/ Incluye letras.

2/ Certificados de Depósitos, Bonos corporativos y globales, entre otros.

3/ Sobregiros, agentes correspondientes, rendimientos devengados, créditos ref., venc. y cob. jud., provisiones e ingresos diferidos.

2.2.2 Solvencia y gestión patrimonial

La capacidad del Banco para cubrir los riesgos asumidos (riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operativo) propios del negocio viene establecido a través del indicador de Ratio Capital Global (RCG) cuyo límite mínimo aceptable ha sido establecido por la SBS en 10%⁴.

Durante el periodo 2017-2021, el RCG ha presentado una tendencia decreciente, pasando de 18.96% en enero 2017 a 13.59% al cierre de diciembre 2021, llegando a niveles de 12.73% al cierre 2019; explicado básicamente por el crecimiento en los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito (APR), los que, en su mayoría, están asociados al crecimiento de las exposiciones por riesgo de crédito producto del crecimiento del saldo de cartera del Banco. No menos importante resulta el mayor requerimiento por riesgo de mercado, el cual se incrementó en los últimos años.

Adicionalmente, durante el 2021, y en lo que va del 2022, el RCG también sufre presiones a la baja por efecto del incremento de las pérdidas no realizadas por la cartera de inversiones disponibles para la venta, producto de la fluctuación negativa transitoria en el valor de mercado de los bonos soberanos, las cuales impactan en el patrimonio efectivo⁵, y en el RCG, el cual se ubicó por debajo del objetivo al cierre de septiembre 2021; situación que se revierte con la capitalización de utilidades del ejercicio 2020 por S/ 227.5 millones efectuado en noviembre 2021, logrando así registrar al cierre 2021 un RCG de 13.59%, y estimándose que este se encuentre acorde al nivel objetivo al cierre 2022 establecido por el Directorio del BN que aprobó mantener el RCG Objetivo en 13%, el cual cubre tanto el límite global y los requerimientos de capital adicionales que se manifiestan en el RCG Ajustado al Perfil de Riesgo.

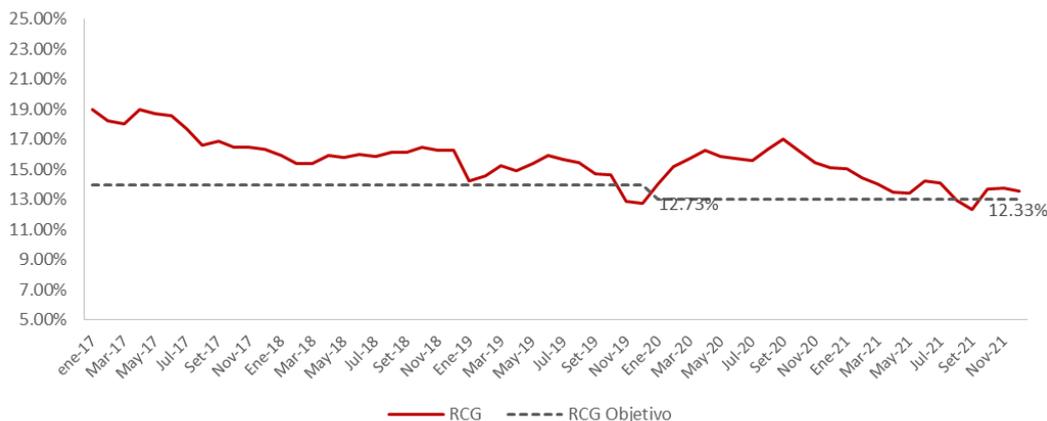
Cabe precisar que, mediante Decreto Supremo N° 316-2021-EF, publicado el 16.11.2021, se aprobó la modificación del Estatuto del Banco de la Nación, el cual considera el incremento del capital social del Banco en S/ 400 millones. En atención a ello, en noviembre 2021 el Banco capitalizó S/ 227.5 millones, correspondiente al remanente de utilidades 2020; y parte de lo restante, S/ 168 millones se capitalizó en el 2022 con cargo a las utilidades 2021. Asimismo, se constituyó la Reserva Legal por S/138.65 millones (35% de las utilidades 2020 y 2021 capitalizadas), recursos que se registran de forma permanente, tanto en el cómputo del patrimonio contable como del patrimonio efectivo del Banco.

⁴ Mediante D.U N° 037-2021 se redujo de 10% a 8% el límite global requerido hasta el marzo 2022 y mediante D.U N° 003-2022 se amplió el periodo en el que se reduce el límite legal manteniéndolo en 8% hasta agosto 2022 y en 8.5% hasta marzo 2023.

⁵ La parte correspondiente al exceso de las pérdidas no realizadas por inversiones disponibles para la venta sobre las utilidades acumuladas y utilidad neta del ejercicio, reducirá en el mismo monto al Patrimonio Efectivo.

Durante el presente año, el Directorio del BN aprobó mantener el RCG Objetivo en 13%, el cual cubre tanto el límite global y los requerimientos de capital adicionales que se manifiestan en el RCG Ajustado al Perfil de Riesgo; esperándose que disposición se mantenga para los siguientes años.

Banco de la Nación - Evolución del RCG



2.2.3 Clasificación de Riesgo Internacional

El Banco de la Nación cuenta con una calificación internacional de riesgos desde el 2011. Para los años 2017 y 2018, la Clasificadora Internacional de Riesgos Fitch Ratings ratificó el rating de viabilidad del Banco de la Nación en “bbb-”, con una perspectiva estable. Dicha calificación indicó que los fundamentos del Banco son adecuados con un bajo riesgo de requerir apoyo extraordinario para evitar un default.

A partir del 2019, el Banco es calificado por la Clasificadora Internacional de Riesgos Moody’s, quien, en junio 2022, asignó al Banco las calificaciones de “Baa1” (acorde a la calificación asignada al Gobierno Peruano) y “P-2” para el rating de Depósitos y Riesgo de Contraparte a largo y corto plazo, en moneda local y extranjera, con perspectiva estable. De acuerdo con Moody’s, la calificación obtenida por el Banco está basada en sus sólidos fundamentos financieros, que incluyen: (i) sólida rentabilidad; (ii) amplio capital y bajo riesgo de activos; (iii) altas tenencias de activos líquidos; y (iv) acceso preferencial a una base amplia de depósitos de bajo costo.

La Calificación de Depósitos del BN a largo y corto plazo, en moneda local y extranjera, de Baa1 / P-2, incorpora la evaluación de Moody's de que el Banco está respaldado efectivamente por el gobierno peruano, dado su papel clave como agente financiero del Estado, la cual está determinada por: (i) la evaluación de riesgo crediticia base (BCA)⁶ del BN: baa2, y (ii) el respaldo del Gobierno de Perú.

⁶ Evalúa la fortaleza intrínseca individual del BN en caso no cuente con el soporte del Gobierno, lo cual demuestra que el BN cuenta con una moderada fortaleza financiera y riesgo crediticio.

De acuerdo con Moody's, una rentabilidad menos volátil, una base de depósitos más granular y una estabilización de las métricas de capital tendrían un impacto positivo en la calificación BCA; sin embargo, el rating de Depósitos no se vería afectada por una mejora del BCA, debido que ya están en línea con la calificación Baa1 del gobierno.

Calificación Internacional otorgada por Moody's para el año 2022

| | |
|---------|---|
| Baa1(*) | Riesgo de contraparte / Depósitos Largo Plazo MN y ME |
| P-2(**) | Riesgo Contraparte / Corto Plazo ME |
| Baa2 | BCA |
| Estable | Perspectiva |

Fecha de calificación 28.Jun.2022

(*) La calificación Baa1 está sujeta a un riesgo crediticio moderado.

(**) La calificación P-2 significa fuerte capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

2.2.4 Gestión de Riesgos

El modelo de gestión de riesgos asegura el mantenimiento del perfil de riesgo dentro de los niveles de apetito al riesgo establecidos por el BN, incorporando la adopción de medidas correctivas y de mitigación necesarias para brindar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos definidos.

Riesgo Crediticio

La morosidad (saldos atrasados/total de los saldos en cartera de créditos) en los últimos cinco años se ha encontrado por debajo de la registrada por la Banca Múltiple⁷, principalmente por el adecuado equilibrio entre sus saldos atrasados y créditos vigentes.

Cabe indicar que en el 2021, después de ocho años del lanzamiento del producto Tarjeta de Crédito BN, se realizó el primer castigo⁸ por un importe de S/ 8 millones. A inicios del 2022 se implementaron mejoras a la política de otorgamiento en Multired como el establecimiento de ratio cuota/ingreso diferenciados según el riesgo del cliente, lo cual ha permitido un incremento sano de las colocaciones y que la calidad de la cartera se mantenga dentro de los niveles de apetito aceptados por el Banco.

| Principales Indicadores de Cartera | dic-17 | dic-18 | dic-19 | dic-20 | dic-21 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Morosidad | 0.98% | 1.24% | 2.25% | 1.98% | 2.47% |
| Cobertura | 350 | 312 | 260 | 247 | 233 |
| Cartera Normal-0 (participación %) | 97.2% | 96.9% | 94.3% | 95.4% | 94.4% |

Fuente: Anexo 5 / Elaboración Sección Evaluación Cartera de Créditos.

⁷ La morosidad Banca Múltiple en los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 se ubicó en 3.04%, 2.95%, 3.02%, 3.80% y 3.77% respectivamente (fuente: SBS).

⁸ Castigo: Calificación de los créditos como "castigados", es decir, créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral.

Con respecto al indicador del Ratio de Cobertura, si bien ha venido disminuyendo en los últimos cinco años, aún se encuentra en niveles holgados de cobertura y por encima de lo alcanzado por la Banca Múltiple a diciembre 2021 (1.55 veces. Fuente SBS). De igual forma, la participación de los saldos clasificados en Normal-0 en los últimos cinco años (2017-2021) se ha mantenido alrededor del 95%, encontrándonos por encima de lo alcanzado por la Banca Múltiple a diciembre 2021 (89.5%. Fuente SBS).

Asimismo, se destaca el desarrollo de metodologías, seguimiento a los clientes morosos, señales de alerta, medidas prudenciales, calidad de la cartera y sobreendeudados acorde a los lineamientos y políticas establecidas en el BN y la SBS. Este año se implementó el modelo *Credit Scoring behavior*⁹, que permitirá realizar la segmentación y monitoreo diferenciado según niveles de riesgo. Asimismo, para la cartera corporativa, se implementaron métricas para la identificación de señales de alerta temprana, las cuales recogen aspectos cualitativos y cuantitativos de acuerdo al sector donde se encuentre el cliente.

Riesgo Financiero

En cuanto a la gestión de los riesgos financieros (mercado, liquidez y riesgo país), el BN cuenta con modelos internos y metodologías, dentro de los lineamientos generales de la Institución, de las regulaciones de los organismos supervisores y/o estándares internacionales, estableciendo para ello, mecanismos y métodos que garanticen la adecuada gestión de estos riesgos. En el periodo 2017-2021 se realizaron pruebas de estrés y retrospectivas de los modelos, así como mejoras en las metodologías obteniendo los siguientes resultados:

- **Riesgo cambiario**, el cual se ha mantenido controlado. El Banco no presenta adeudados con el exterior, lo cual reduce su exposición al riesgo cambiario y su exposición a fuentes de financiamiento externas. Asimismo, se realizó el seguimiento a través de las medidas de posición y VaR; se calibró el modelo interno (uso de metodología GARCH); se revisaron los límites operativos y de máxima pérdida; y se realizaron pruebas de estrés y backtesting, a fin de evaluar el impacto en condiciones adversas como la capacidad predictiva del modelo.
- **Riesgo de tasa de interés**, el Banco mantiene posiciones afectas a movimientos en las tasas de interés, los cuales pueden impactar tanto en el Margen Financiero como en el Valor Patrimonial del Banco, medidos a través del GER y VPR, respectivamente; indicadores que se mantuvieron dentro de sus límites. Respecto a la gestión del portafolio de inversiones, se realizó un monitoreo permanente a las

⁹ Que aplica para Multired, Tarjeta de Crédito y Crédito Hipotecario.

posiciones, revisando y actualizando los límites e informando permanentemente a los participantes del proceso de inversiones. Cabe precisar que, producto de las fluctuaciones negativas en el valor de mercado de los bonos soberanos y su impacto en las pérdidas no realizadas, en el año 2021 se activó el Plan de Contingencia de Riesgo de Mercado; y a fin de mitigar el riesgo de un mayor impacto en el patrimonio efectivo, el Banco reclasificó contablemente parte de su portafolio de inversiones disponibles para la venta hacia vencimiento; y definió límites para la tenencia de bonos. Finalmente, mencionar que se realizaron calibraciones al modelo interno, mejorando los supuestos y el GARCH, realizándose pruebas de estrés de manera periódica y el Backtesting de tal forma que el modelo tenga una capacidad predictiva óptima.

| Riesgo de Mercado | Límite Regulatorio / Interno | Dic-17 | Dic-18 | Dic-19 | Dic-20 | Dic-21 |
|---|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Riesgo de Tasa de Interés: Libro de la Banca | | | | | | |
| GER (% PE) | 5.0% | 1.9% | 0.6% | 0.5% | 1.0% | 0.8% |
| VPR (%PE) | 12.5% | 2.9% | 6.6% | 7.9% | 8.9% | 12.5% |

- Riesgo de liquidez**, el Banco gestiona el riesgo de liquidez en línea con la normativa interna y externa, y dentro del apetito y límites de riesgo establecidos. Su monitoreo periódico se da a través de indicadores de corto y largo plazo; y dada la estructura del estado de situación financiera, el Banco presenta gran parte de sus activos concentrados en el corto plazo, por lo que, mantiene ratios de liquidez holgados, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera; así como brechas de liquidez acumuladas positivas en el corto plazo.

| Riesgo de Liquidez | Límite Regulatorio | Dic-17 | Dic-18 | Dic-19 | Dic-20 | Dic-21 |
|------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ratio de liquidez (MN) | 8.0% | 81.7% | 81.1% | 96.3% | 92.8% | 94.3% |
| Ratio de liquidez (ME) | 20.0% | 110.2% | 132.0% | 158.1% | 230.9% | 190.0% |

- Riesgo país**, el Banco gestiona el riesgo país en línea con la normativa interna y externa, su gestión comprende la evaluación, mediante el VaR a través de la metodología de simulaciones de Montecarlo con un nivel de confianza del 95%. En el horizonte 2017-2021, el Banco muestra una exposición baja a este riesgo.

Riesgo Operacional

En relación a la gestión de riesgo operacional, el Banco ha establecido una metodología alineada al esquema de Evaluación de Riesgos en el marco del Modelo COSO - ERM¹⁰ y al Reglamento para la Gestión de Riesgos Operacional emitida por la SBS (Resolución SBS N° 2116-2009), que comprende políticas, manuales, procedimientos y estructura para la

¹⁰ Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

adecuada gestión de los riesgos. Dicha metodología contribuye a prevenir pérdidas derivadas de eventos de riesgo operacional.

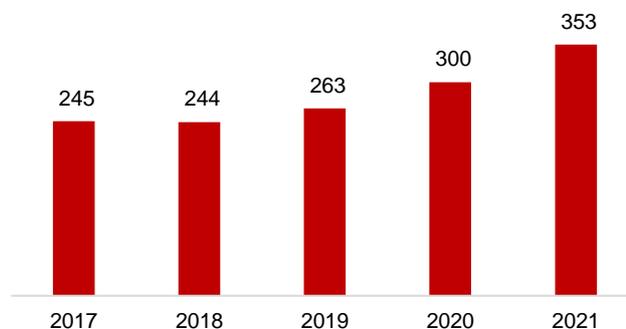
El Banco no sólo gestiona los riesgos inherentes a productos, actividades, procesos y sistemas vigentes, sino también el riesgo asociado a la implementación de nuevos productos y cambios importantes en el ambiente operativo, tecnológico o de negocio, en forma previa a su lanzamiento.

A fin de fortalecer la gestión y cultura de riesgos coadyuvando así al logro de los objetivos institucionales, y en cumplimiento de diversas normas emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, el Banco viene ejecutando acciones desde tres frentes: Riesgo Operacional, Política de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio.

Por otro lado, de acuerdo a la metodología establecida para la Gestión del Riesgo Operacional, el nivel de riesgo máximo que el Banco está dispuesto a aceptar, en su búsqueda de rentabilidad y valor, es de 5.00 puntos¹¹.

Durante los últimos cinco años, el Banco ha gestionado más de 300 riesgos operacionales, estableciendo actividades de mitigación para aquellos riesgos considerados como significativos¹². Las actividades de mitigación son registradas en los Planes de Acción.

Cantidad de Riesgos Operacionales Gestionados por el BN (Año 2017-2021)



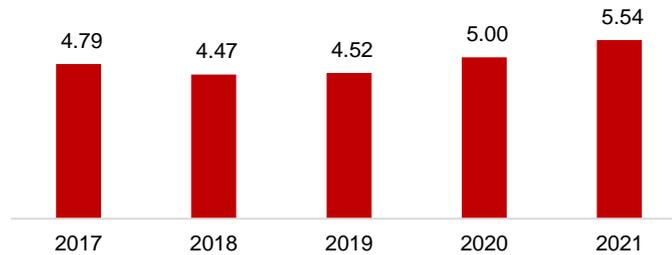
Fuente: Información histórica de la cantidad de Riesgos Operacionales del Banco de la Nación 2017 – 2021 (Sistema de Gestión de Riesgo Operacional).

Respecto al promedio de nivel de riesgo operacional, el Banco de la Nación muestra una tendencia creciente, a consecuencia del registro de nuevos eventos de pérdida operacional (enfoque cuantitativo) y calificación de riesgos realizada por las áreas (enfoque cualitativo).

¹¹ La Metodología de Riesgo Operacional BN cuenta con tres niveles de riesgo: Bajo (>0 – 5); Moderado (>5 – 15); Alto (>15 – 25). En el Banco de la Nación, los riesgos operacionales con nivel residual Moderado o Alto, deben de contar con actividades de mitigación, las cuales serán registradas en sus respectivos Planes de Acción.

¹² Riesgo significativo: Aquellos riesgos con nivel Moderado y Alto.

**Evolución del Nivel de Riesgo Residual del BN
(Año 2017-2021)**



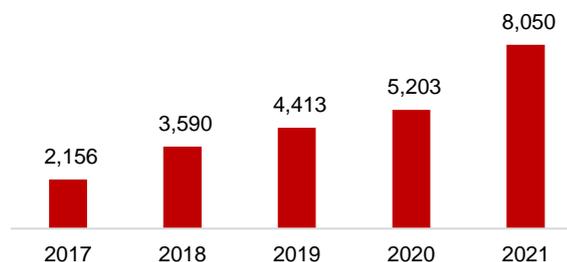
Fuente: Información histórica de Nivel de Riesgo Operacional del Banco de la Nación 2017 – 2021 (Sistema de Gestión de Riesgo Operacional).

Prevención del Fraude

Respecto a las actividades orientadas a detección de fraudes, en el año 2021, se ha evidenciado un crecimiento en la cantidad de clientes monitoreados con relación al año 2020; llegándose a monitorear 38,223 clientes (265% más en relación al 2020). Asimismo, respecto a la cantidad de fraudes detectados se evidencia que en el 2021 se lograron detectar 5204 casos (113% más en relación al 2020).

En relación a la cantidad de reclamos atendidos se evidencia que en el 2021 se realizaron un total de 8,050 reclamos, lo que significó un aumento del 54% con respecto al año anterior, esto se debe básicamente al fuerte impacto de la modalidad de fraude de Sim Swapping (suplantación de identidad y cambio de chip de celular), que afectó a los canales Banca Móvil, Home Banking y Banca celular.

**Cantidad de Reclamos Cerrados
(Año 2017-2021)**



Es latente el riesgo de que los mecanismos de seguridad tradicionalmente utilizados en los canales digitales, como por ejemplo las claves de único uso (OTP) enviadas por SMS, sean vulnerados mediante la suplantación de identidad de usuarios en la venta y reposición de chips en las empresas de telecomunicaciones (modalidad conocida como SIM swapping), El Banco de la Nación no es ajeno a ello, razón por la cual se han identificado

aspectos a fortalecer en cuanto a monitoreo, detención y detección en línea de amenazas e incidentes de seguridad informática así como mecanismos que reduzcan la exposición a ataques (a través de robots digitales – Bots) a la red de usuarios y canales digitales.

2.2.5 Oferta de Servicios y Productos

El Banco de la Nación, a través de sus diversos canales de atención, ofrece una serie de servicios y productos¹³. Entre los principales servicios se encuentran:

- **Pagaduría:** El Banco de la Nación, en cumplimiento de su rol tradicional, efectúa los pagos de las remuneraciones y las pensiones del sector público, así como el pago de los programas sociales. En 2021 se registraron más de 14 millones de abonos en cuentas de ahorros a trabajadores activos y se observó un incremento de 7.2 % respecto a 2020. De igual forma, los beneficiarios de los programas sociales se incrementaron entre el 2020 y el 2021 en 11%.

N° Beneficiarios de Programas Sociales

| Canal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Juntos | 686,237 | 715,327 | 662,531 | 509,863 | 614,873 |
| Pensión 65 | 686,237 | 541,123 | 546,023 | 557,374 | 553,672 |
| Contigo | 12,326 | 14,599 | 23,182 | 47,529 | 74,126 |
| Total | 1,221,569 | 1,271,049 | 1,231,736 | 1,114,766 | 1,242,671 |

Desde enero del 2020 también se atiende el Servicio Pago a Domicilio de la ONP con un promedio de 10,072 visitas mensuales, ello enfocado en usuarios que no se encuentren en condiciones de acudir a las agencias a retirar su incentivo. Asimismo, desde el 2022 se ha sumado a esta iniciativa el Programa Social “Contigo”.

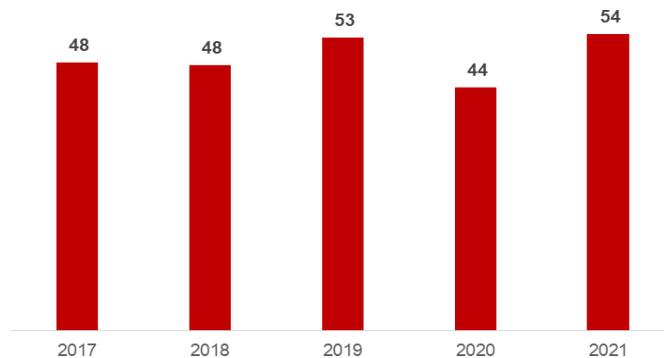
- **Cobranza de tasas y servicios públicos:** En 2021 se atendieron 47.6 millones de operaciones, 22 % más respecto a 2020 y similar a los niveles prepandemia, explicado por el aumento de pagos de tasas de entidades públicas, debido a la progresiva normalización de las actividades económicas del país.
- **Recaudación SUNAT:** Servicio brindado a la SUNAT, a través del cual se recaudan los tributos. Si bien solo se realizaba de forma presencial a través de la red de agencias. Actualmente se suman los canales virtuales para Pagos Electrónicos con uso de tarjetas o cargos a cuentas de detracciones, Agentes Multired, Banca Celular, BIM, Págalo.pe. Esto ha favorecido al descongestionamiento de las agencias y mayor alcance para que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias. En el año 2021 se realizaron 21.7 millones de operaciones, 79.3 % más que el año previo. Esto se explica por el reinicio de las actividades económicas luego del confinamiento del año

¹³ Orientados al sector público.

anterior. A ello se suma la ampliación de plazos y facilidades de pagos de los impuestos, principalmente del impuesto a la renta y el IGV.

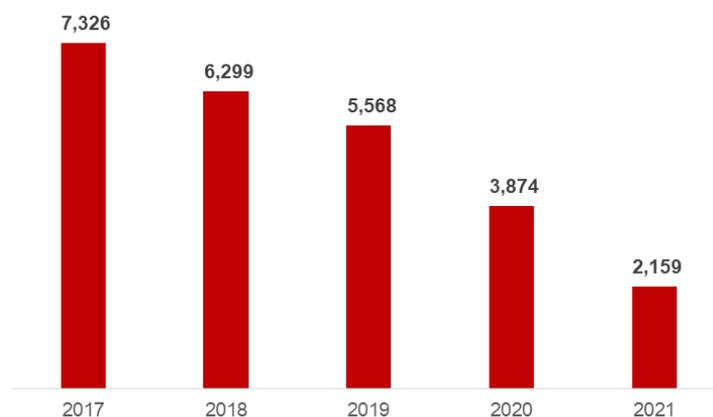
- **Corresponsalía:** Servicio por encargo a través del cual se atiende la gestión de cobranzas de las entidades financieras y de sus clientes, a través de los canales del Banco, permitiendo así agilizar la gestión de cobranzas de sus clientes (empresas, entidades). Específicamente, se atienden depósitos y desembolsos por diversos conceptos. Durante 2021 se realizaron 53.5 millones de operaciones, cifra mayor en 22.1 % respecto a 2020 y en 1.3 % respecto a 2019.

**N° de Operaciones del Servicio de Corresponsalía
(millones de operaciones)**



- **Giros:** Servicio que permite que una persona natural realice envíos de dinero tanto en moneda nacional como extranjera (dólares) a una persona determinada entre diferentes plazas del BN a nivel nacional. Este servicio se encuentra habilitado, además de las agencias, en los siguientes canales: Agentes Multired, Multired Virtual, Cajeros Automáticos, Banca Celular y APP Banco de la Nación. En 2021, el volumen de operaciones se redujo en 44.3 % respecto a 2020, debido, principalmente, a una mayor oferta virtual de alternativas de envío de dinero en el sistema.

**Giros
(millones de operaciones)**

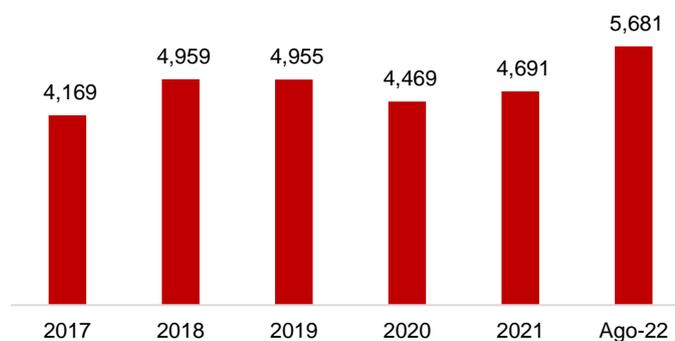


Asimismo, el Banco de la Nación cuenta con una oferta de productos dirigidos al sector público:

- **Préstamos Multired:** Principal producto del BN mediante el cual se ofrece acceso crediticio de libre disponibilidad dirigido a los trabajadores y pensionistas del sector público que poseen una cuenta de haberes en el Banco.

Luego del impacto ocasionado por la pandemia en la dinámica crediticia, el Préstamo Multired ha mostrado un crecimiento sostenido, alcanzando al cierre de agosto 2022 un total de S/. 5,681 millones (+25 % respecto a diciembre 2021). La tendencia al alza se ha mantenido, basándose en una estrategia de impulso comercial a la red de agencias, así como en la utilización de fuerza de ventas tercerizadas.

Saldo Vigente Préstamo Multired
(millones de soles)

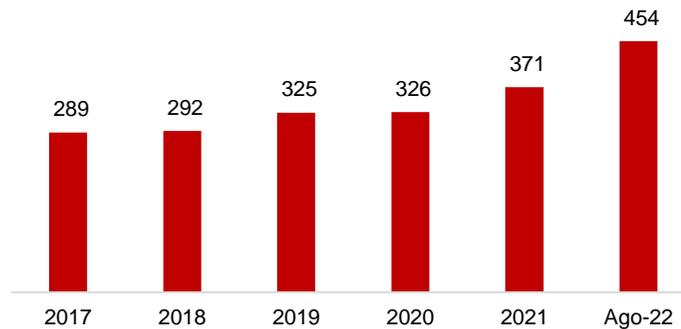


Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Crédito hipotecario:** Conscientes de que la vivienda es un motor de la economía que genera crecimiento económico y empleo, maximiza el impacto de las inversiones en infraestructura urbana y de transporte, y aumenta los ingresos fiscales¹⁴; el BN viene apoyando, a través del Crédito Hipotecario, la adquisición, mejora, ampliación y/o remodelación de viviendas. Del mismo modo, permite el traslado de deudas hipotecarias de sus clientes. Al 31 de agosto 2022, el saldo de los créditos hipotecarios alcanzó S/454 millones, monto mayor en 23 % respecto a diciembre 2021.

¹⁴ Nota de Política: Perú Vivienda para Todos. Banco Mundial.

Saldo Vigente Crédito Hipotecario
(millones de soles)

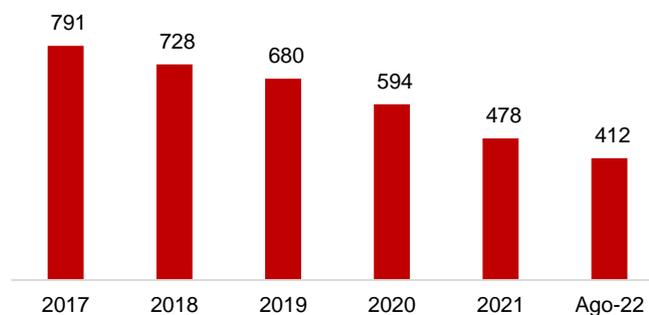


Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Tarjeta de crédito:** Esta modalidad permite otorgar a los clientes BN una línea de crédito que puede ser usada para disposición de efectivo o compras en establecimientos comerciales afiliados a la marca MasterCard, con la seguridad de tener que validar con su clave secreta cada operación.

Al 31 de agosto de 2022, el saldo de colocaciones de este producto fue de S/ 412 millones, lo que permitió atender a más de 278,000 trabajadores del sector público en todo el país.

Saldo Vigente Tarjeta de Crédito
(millones de soles)



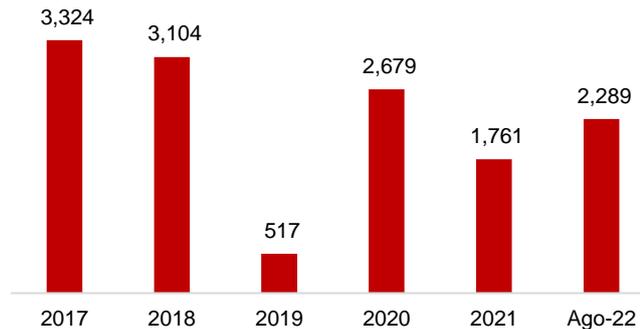
Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Préstamos a los Gobiernos Regionales y Locales:** Principalmente a través del apoyo financiero a las municipalidades para realizar proyectos de inversión en infraestructura básica, transportes y comunicaciones, educación, saneamiento, salud y electrificación, entre otras intervenciones.

- **Préstamos a Empresas del Sector Público:** El año 2020 se modificó el Estatuto del BN para facilitar el financiamiento a las diferentes empresas públicas, con el objetivo de promover e impulsar su desarrollo.

Al 31 de agosto de 2022, el Banco mantuvo un saldo vigente de S/ 2,289 millones dirigido a COFIDE, Fondo Mi Vivienda y Petroperú.

Saldo Vigente Banca Gobierno Nacional
(millones de soles)



Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Seguros:** Los microseguros optativos de las principales Compañías de Seguros son ofrecidos a través de la red de agencias del Banco a todos nuestros tarjetahabientes, fomentado a la vez una cultura de prevención en la ciudadanía.

Al cierre del 2021 la venta de seguros duplicó los resultados del 2020, con 581,291 pólizas. Situación asociada a la recuperación de la actividad económica, la normalización de las actividades del banco, así como al impulso a la gestión comercial de la red de agencias.

Número de pólizas vendidas por seguro optativo

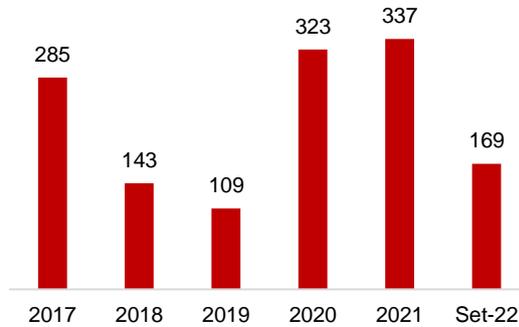
| Producto | Unidad | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Seguro Protección Tarjeta Debito | Pólizas Nuevas | 153,643 | 163,269 | 109,869 | 30,854 | 81,435 |
| Seguro Cuota Protegida | Pólizas Nuevas | 27,907 | 35,849 | 28,681 | 9,265 | 39,841 |
| Seguro Oncológico | Pólizas Nuevas | 530,073 | 505,210 | 401,584 | 206,376 | 410,813 |
| Seguro de Sepelio | Pólizas Nuevas | 80,522 | 91,419 | 86,123 | 26,879 | 49,202 |
| Total | Pólizas Nuevas | 792,145 | 795,747 | 626,257 | 273,374 | 581,291 |

Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Préstamos de segundo piso orientado a las Mypes:** A través del Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa (Promype), y al amparo del D. S. 134-2006-EF, el Banco participó como banca de segundo piso para brindar recursos financieros a las Instituciones de Intermediación Financiera (IFIS) especializadas en atender a las micro y pequeñas empresas (Mype).

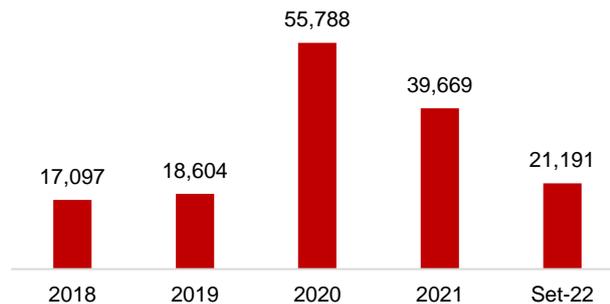
Desde el 2017 hasta setiembre 2022, se han desembolsado S/1,366 millones a las IFIS, beneficiando a más de 152,349 Mypes. El saldo de la cartera asciende a S/ 169 millones al 30 de setiembre 2022, logrando beneficiar a 21,191 emprendedores.

Saldo de la Cartera IFIS
(en millones de soles)



Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

Número de Mypes beneficiadas de Préstamo PROMYPE - IFI



Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

- **Servicio de Ventanilla Mype:** Servicio que permite compartir oficinas del BN con Instituciones de Intermediación Financiera (IFIS) especializadas en atender a las micro y pequeñas empresas (Mype) permitiendo acercar el crédito MYPE a zonas con menor presencia bancaria. Desde el 2017 a setiembre de 2022 se han desembolsado 172,170 créditos MYPE por un monto total de S/ 975,8 millones de soles.

Servicio Oficinas Compartidas
(miles de soles)



- **Crédito para agentes corresponsales del BN (Agente Multired):** En marzo de 2020, con la llegada de la pandemia producida por la COVID-19, se facultó al Banco de la Nación para otorgar créditos a sus cajeros corresponsales a nivel nacional, ello con el objeto de que cuenten con la disponibilidad de recursos para atender de manera permanente las operaciones propias del canal y el pago de los subsidios monetarios que el Gobierno empezó a otorgar en el marco del estado de emergencia, a fin de reducir la afluencia de público en las oficinas de la Red de Agencias (D.U. N°027-2020 de fecha 16 de marzo de 2020).

En ese contexto, durante el 2020 se desembolsó cerca de S/ 103 millones de soles, beneficiando a 1,791 agentes corresponsales. Así mismo, desde principios de febrero 2021 hasta el 31 de mayo de 2021 se realizaron 8,305 desembolsos por S/ 87. 3 millones de soles a 1,116 cajeros corresponsales, de los cuales 233 se encuentran en distritos donde no existe oferta privada, otorgándoles S/ 14.6 millones en total (17%).

Adicionalmente, el 65% de los Agentes Multired que recibieron crédito incrementaron el número de transacciones atendidas hasta en un 50% con respecto al mes anterior y 62% incrementó el monto mensual total de transacciones a comparación del mes anterior. Ambos porcentajes son mayores a los corresponsales que no recibieron crédito.

En agosto de 2021, mediante D.U. N°080-2021 que estableció el otorgamiento del subsidio monetario individual de S/ 350.00 soles denominado "Bono Yanapay", el Directorio aprobó implementar el "Crédito Emergencia Agente Multired" con algunas modificaciones respecto al Decreto anterior en lo referido a importe, plazo del crédito e incluyéndose una tasa de interés compensatorio de 1.50% y una tasa de interés moratorio de 1.28% efectiva anual.

Desde noviembre 2021 hasta junio del 2022, el BN otorgó el Crédito Emergencia a 2,192 Agente Multired, por un monto total de S/ 178 millones. El 27% de los Agentes Corresponsales calificados obtuvieron al menos un crédito.

Actualmente el Crédito Agente Multired se encuentra en un proceso de reestructuración para adecuarse al art. 8 literal k del estatuto del Banco de la Nación, ello permitirá incentivar el uso del canal Agente Multired asegurando que cuenten con liquidez para garantizar una mejor atención a todos los peruanos.

- **Cuenta DNI:** Es una cuenta de ahorros básica de naturaleza digital y está vinculada al documento nacional de identidad (DNI). Aplica para peruanos de nacimiento o nacionalizados con DNI a partir de los 18 años de edad.

En octubre del 2021 se liberó la primera versión del aplicativo web Cuenta DNI (www.cuentadni.pe), abriendo 4,627 cuentas digitales a los trabajadores del Banco de la Nación, quienes activaron su Cuenta DNI, disponiendo de 3 funcionalidades: operaciones de retiro en cajeros Multired, recarga de billetera BIM y compras POS en comercios "VendeMás".

En octubre del 2021 el Estado pone a disposición de los ciudadanos el Bono Yanapay asignando el pago de dicho bono en la modalidad Cuenta DNI a 2 millones de ciudadanos. Como resultado del pago de este bono, se lograron activar más de 1.8 millones de cuentas. Cabe precisar que los ciudadanos utilizaron los canales implementados de la siguiente manera: 1.8 millones (96.7%) hizo retiros por cajeros automáticos del Banco, 58,000 (3.1%) recargaron en billetera BIM y 2,300 (0.12%) compraron en comercios VendeMás, logrando que los beneficiarios puedan hacer uso del bono de manera 100% digital y reduciendo el impacto económico que generó la pandemia por la Covid-19.

Fue fundamental contar con soluciones tecnológicas de primer nivel y con una infraestructura escalable. Así mismo, se gestionó el apoyo del gobierno al más alto nivel, lográndose que se promulgue la Ley 31120 "Ley que regula la Cuenta DNI" y su Reglamento donde se señala las obligaciones del RENIEC y OSIPTEL respecto a facilitar el acceso al Banco de la Nación a los servicios de validación de identidad y de titularidad de línea telefónica móvil respectivamente, ambos requisitos indispensables para la activación virtual de la cuenta por parte de los ciudadanos.

A través de la Cuenta DNI se logró la apertura de 2.1 millones de cuentas en un mes, la posibilidad de cobrar hasta 41 mil bonos en un día y 14 mil bonos en una hora. Uno de los principales retos que se presentó en el proceso de implementación fue la titularidad de la línea celular que limitó la activación de la cuenta, aspecto superado en coordinación con OSIPTEL.

Educación Financiera digital para Cuenta DNI

A diciembre de 2021, se han abierto más de 2.2 millones de cuentas DNI y más de 1.7 millones de peruanos cobraron el bono YANAPAY a través de esta. De la misma manera, con la finalidad de brindar un espacio de acompañamiento y educación a la ciudadanía acerca de la activación y el uso de la Cuenta DNI, el BN realizó 35 Ferias de orientación y activación de la Cuenta DNI a nivel nacional, mediante las

cuales se atendieron a aproximadamente 100 mil personas entre los meses de octubre y diciembre de 2021.

- **Cuentas de Ahorros:** El Banco de la Nación, en su rol de impulsar la inclusión financiera, atiende a zonas de baja presencia a través de cuentas de ahorro de diversos tipos y características, tales como: Cuenta de Ahorro agencias UOB, Cuenta de Ahorro del sector privado (moneda nacional) y público (moneda nacional y extranjera), Cuenta de Ahorro de comités de gestión (Cuna Más) y Cuentas de Ahorro de consignación de pensión de alimentos (moneda nacional).

Para las cuentas de ahorros se encuentra en proceso la “digitalización” a través de un medio de pago denominado “tarjeta digital”, con las mismas funcionalidades de una tarjeta física excepto aquellas que requieren de la misma.

N° de Cuentas de Ahorros (millones)

| Canal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------|------|------|------|------|------|
| Ahorros en MN | 9.1 | 9.8 | 10.6 | 11.7 | 12.5 |
| Ahorros en ME | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.4 |

Importe Cuentas de Ahorros (millones)

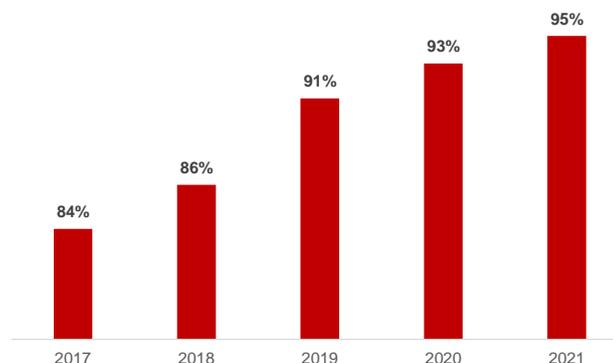
| Canal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Ahorros en MN | 8,192 | 9,076 | 9,766 | 15,528 | 16,751 |
| Ahorros en ME | 35 | 36 | 37 | 39 | 46 |

2.2.6 Canales Atención

Cobertura

El BN, como parte de la estrategia de fomentar la inclusión financiera, ha logrado en los últimos años, llevar el servicio financiero al 95% de distritos a nivel nacional¹⁵; a través de agencias, cajeros automáticos o agentes Multired.

% Cobertura de distritos con al menos un canal BN



¹⁵ Distritos con conectividad.

Es así que, al cierre de setiembre 2022, se cuenta con 562 agencias. De ellas, el 66 % (372 oficinas) se localizan en zonas alejadas o de difícil acceso, donde existe poca o nula presencia de las instituciones financieras privadas. De igual forma, se cuenta con 1,090 cajeros Multired en el ámbito nacional. De estos, 403 están ubicados en Lima y 687 en provincias. Por último y no menos importante, el Banco de la Nación cuenta con 16,132 Agentes Multired, de los cuales 3,175 (20%) se ubican en Lima y 12,957 (80%) en provincias, representando así, el canal que cuenta con una mayor participación en el ámbito nacional.

Evolución de la Red de Canales Presenciales (Número de canales)

| Canal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Set-22 |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Agencias (*) | 634 | 640 | 640 | 573 | 571 | 562 |
| Cajeros automáticos | 915 | 946 | 949 | 953 | 959 | 1,090 |
| Agentes Corresponsales | 7,126 | 10,381 | 17,152 | 12,188 | 15,127 | 16,132 |
| Agente Multired | 7,072 | 10,340 | 17,098 | 12,188 | 15,127 | 16,132 |
| Rapidito (**) | 54 | 41 | 54 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 8,675 | 11,967 | 18,741 | 13,714 | 16,657 | 17,784 |

(*) Agencias fijas. (**) En setiembre 2020 se resolvió en contrato de corresponsalía-servicio Rapidito con la caja Municipal de Trujillo.

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Con respecto a la ubicación geográfica de los canales del BN, el 78.8% de los 16,657 puntos de atención del Banco se encuentran en provincias.

Participación porcentual de canales en Lima y Provincias

| Canal | Número de canales | | | Participación porcentual | |
|------------------------|-------------------|---------------|---------------|--------------------------|--------------|
| | Lima (*) | Provincia | Total | Lima (*) | Provincia |
| Agencias (*) | 105 | 466 | 571 | 18.4% | 81.6% |
| Cajeros Multired | 358 | 601 | 959 | 37.3% | 62.7% |
| Agentes Corresponsales | 3,064 | 12,063 | 15,127 | 20.3% | 79.7% |
| Total | 3,527 | 11,967 | 16,657 | 21.2% | 78.8% |

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Con respecto a su participación respecto a la Banca Múltiple, la Red de Agencias sigue siendo la más importante, donde se alcanza el 26% para el 2021. Para el caso de cajeros automáticos, si bien ha mantenido su posición, para el 2022 su participación se ha incrementado hasta 6% por la incorporación de nuevos puntos. A pesar del crecimiento del mercado, el Banco de la Nación viene manteniendo la participación de los agentes corresponsales, representando el 10% para el 2021.

| Sistema Bancario | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Agencias | | | | | |
| Banca Múltiple | 2,076 | 2,032 | 1,911 | 1,805 | 1,636 |
| Banco de la Nación | 634 | 640 | 640 | 573 | 571 |
| Total del Sistema Bancario | 2,710 | 2,672 | 2,551 | 2,378 | 2,207 |
| Participación BN | 23% | 24% | 25% | 24% | 26% |
| Cajeros automáticos | | | | | |
| Banca Múltiple | 13,800 | 18,533 | 17,837 | 18,065 | 17,549 |
| Banco de la Nación | 915 | 946 | 949 | 953 | 959 |

| Sistema Bancario | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total del Sistema Bancario | 14,715 | 19,479 | 18,786 | 19,018 | 18,508 |
| Participación BN | 6% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Agentes Corresponsales | | | | | |
| Banca Múltiple | 72,555 | 90,003 | 96,784 | 114,651 | 139,938 |
| Banco de la Nación | 7,126 | 10,381 | 17,152 | 12,188 | 15,127 |
| Total del Sistema Bancario | 79,681 | 100,384 | 113,936 | 126,839 | 155,065 |
| Participación BN | 9% | 10% | 15% | 10% | 10% |

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Presencia del Banco en zona VRAEM

El Banco de la Nación alcanzó el 100% de cobertura departamental y el 88 % de cobertura distrital en la zona VRAEM (valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro localizados en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín), con una presencia en 61 de los 69–83 distritos que conforman esta zona del país; a través de 429 puntos físicos de atención a diciembre de 2021.

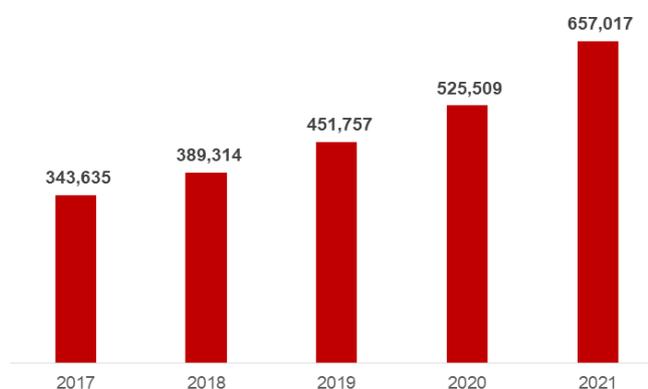
| Canal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Agencias (*) | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Cajeros Multired | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Agentes Multired | 204 | 225 | 265 | 310 | 395 |
| Total | 237 | 259 | 299 | 344 | 429 |

Fuente: Gerencias de Red de Agencias y Banca Digital.

Volumen de Operaciones

En 2021, el número total de operaciones atendidas en los diferentes canales del Banco de la Nación (incluyendo consultas) ascendió a 657 millones, lo que mostró un incremento anual de 25.0 %. El incremento del volumen de operaciones observado en los últimos cinco años obedece, principalmente, a: i) El crecimiento significativo del número de consultas en los canales digitales (app, Banca Celular e internet), ii) La mayor frecuencia en el uso de los canales alternos presenciales dado el crecimiento de puntos en los últimos años (cajeros automáticos, agentes corresponsales).

Volumen de operaciones (miles de operaciones)



En los últimos años, se evidencia una tendencia importante de trasvase de sus operaciones hacia canales alternos. Ello, principalmente, como efecto de la pandemia a raíz de la inmovilización decretada en su momento por el estado, que obligó a usar canales alternos para evitar los desplazamientos; al crecimiento en el alcance de los agentes corresponsales; y la incorporación de 150 nuevos cajeros automáticos al parque actual.

Otro efecto que ha contribuido a este comportamiento ha sido el uso de los canales digitales como: Banca Celular (*551#), Banca Móvil (App Multired BN), Banca por Internet (Multired BN Web), Págalo.pe (Web y APP), Compras en Comercio Electrónico (con Tarjeta de Débito o Crédito BN), Billetera BIM (web y app), Billetera YAPE (APP).

Participación del Volumen de Operaciones por Canales de Atención

| Canal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agencias (*) | 33.8% | 27.9% | 22.9% | 10.8% | 8.4% |
| Canales alternos | 66.2% | 65.7% | 77.1% | 89.2% | 91.6% |
| Agente Multired | 20.0% | 19.8% | 20.3% | 20.6% | 21.6% |
| Cajeros Multired | 22.9% | 20.3% | 17.4% | 12.6% | 10.6% |
| Banca Celular | 11.8% | 14.3% | 16.1% | 24.4% | 20.0% |
| App BN | - | - | 12.8% | 21.3% | 29.9% |
| POS | 6.2% | 6.5% | 6.2% | 5.5% | 5.9% |
| Internet | 5.4% | 4.8% | 4.0% | 4.1% | 2.4% |
| Otros canales | - | - | 0.3% | 0.7% | 1.2% |

Este crecimiento importante de las operaciones, genera una mayor demanda de capacidades de procesamiento y optimización de los sistemas de atención de los canales alternos, para lograr una mejor oferta de funcionalidades, especialmente en Canales Digitales, y mayor estabilidad operativa de los mismos.

Priorización territorial para la implementación de agentes corresponsales

Con el objetivo de incentivar el acceso al sistema financiero, incrementando la disponibilidad de canales de atención, se han realizado las siguientes acciones vinculadas a incrementar la presencia de agentes corresponsales en zonas con limitada oferta bancaria:

- **Agentes Municipales:** Se ha diseñado un plan de intervención bianual 2022-2023 que tiene como finalidad el reconocer, fortalecer y reactivar a los Agentes Municipales distritales, así como también implementar 442 nuevos Agentes a nivel nacional.

En el segundo semestre del 2022 se ha priorizado:

- La ejecución de actividades de reconocimiento de 04 Municipalidades distritales que cuentan con Agentes de buen desempeño; y
 - La invitación a 128 Municipalidades de distritos que no cuentan con un cajero corresponsal, lo cual beneficiará aproximadamente a 544,591 personas de 17 Regiones del Perú.
- **Agente Comunidad:** Se ha elaborado un Plan de Escalamiento de 24 meses para la implementación de 733 “Agentes Multired Comunidad” en Comedores Populares a nivel nacional. Durante el 2022 se han priorizado iniciar los contactos con 94 centros poblados de las regiones de Piura, La Libertad, Cajamarca y Lima, en las que se invitará a los comedores populares para afiliarse como agentes, los cuales beneficiarán a casi 100 mil personas.

Puntos de atención móvil – Plataformas itinerantes de acción social (PIAS) fluvial, aéreo y lacustre

El Banco de la Nación, junto con el MIDIS, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú, atienden al ciudadano mediante las plataformas itinerantes de acción social (PIAS) que navegan por el lago Titicaca y los principales ríos, como son el Putumayo, Napo, Morona, Tigre, Ucayali y Yavarí, así como de aeronaves que desde el 2019, llegan a poblaciones ubicadas en las fronteras con Ecuador y Colombia, a fin de cubrir territorios donde las plataformas fluviales y lacustres no logran acceder debido al bajo nivel del río.

A través de este canal de atención, el Banco brinda servicios financieros bancarios y ejecuta campañas de pago en zonas de pobreza y pobreza extrema a fin de evitar que sus pobladores se desplacen varias horas, incluso días, para efectuar sus transacciones.

En el 2021 se efectuaron 42 campañas de acción social en el marco de la emergencia nacional por la COVID-19 y se atendieron a 75,235 personas.

N° de Campañas de las PIAS en los últimos 5 años

| N° | PIAS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | ago-22 |
|--------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | PIAS Napo | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | PIAS Putumayo I | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | PIAS Morona | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 4 | PIAS Putumayo II | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | BAP Corrientes | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 6 | BAP Morona | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 7 | BAP Curaray | - | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 8 | PIAS Lago Titicaca | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 9 | BAP Yavarí | - | - | - | - | 4 | 3 |
| 10 | PIAS Aéreo Ucayali | - | - | - | - | 2 | 3 |
| 11 | PIAS Aéreo Loreto | - | - | - | - | 3 | 3 |
| Total | | 26 | 33 | 40 | 20 | 42 | 33 |

Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

N° de Operaciones y Personas atendidas en el 2021

| N° | PIAS | Número | |
|--------------|--------------------|---------------|---------------|
| | | Operaciones | Personas |
| 1 | PIAS Napo | 18,301 | 15,994 |
| 2 | PIAS Putumayo I | 4,677 | 2,855 |
| 3 | PIAS Morona | 10,988 | 11,468 |
| 4 | PIAS Putumayo II | 7,291 | 7,561 |
| 5 | BAP Corrientes | 8,631 | 4,896 |
| 6 | BAP Morona | 7,860 | 7,616 |
| 7 | BAP Curaray | 6,991 | 5,416 |
| 8 | PIAS Lago Titicaca | 4,928 | 4,840 |
| 9 | BAP Yavarí | 6,585 | 6,999 |
| 10 | PIAS Aéreo Ucayali | 2,226 | 2,147 |
| 11 | PIAS Aéreo Loreto | 5,938 | 5,425 |
| Total | | 84,416 | 75,235 |

Fuente: Gerencia de Productos e Inclusión Financiera.

2.2.7 Cumplimiento Normativo

En los últimos 5 años (2017-2021), los distintos entes reguladores o autoridades, han emitido aproximadamente 240 normas aplicables a nuestra entidad en su condición de empresa del sistema financiero o de empresa del Estado. Estas normas han impactado significativamente en los distintos procesos de nuestra entidad, tales como: recursos humanos, gestión de riesgos, gobierno corporativo, pagaduría, entre otros.

A pesar de que en estos últimos años se han implementado más de 170 normas, lo cual refleja esfuerzos significativos por parte del Banco en adecuarse a las exigencias externas, aún se mantienen observaciones en condición de “vencidas”; principalmente, a la excesiva regulación aplicable al Banco, limitación de recursos para el desarrollo de tecnologías de la información y demandas urgentes que requieren consumo de recursos (Ej. Pagaduría de bonos).

En ese contexto, la agenda pendiente se orienta hacia fortalecer la gestión por procesos, que permitan anticipar los principales puntos de dolor e implementar controles preventivos; y acelerar los desarrollos de tecnologías de la información a fin de contar con capacidad para las demandas pendientes de resolver y que han resultado en observaciones de los entes de control.

2.2.8 Integridad

El Banco de la Nación ha implementado, en el marco de la Política y Plan de Integridad y Lucha contra la Corrupción, una serie de lineamientos, procedimientos y mecanismos, con el objetivo de fortalecer nuestro Sistema de Integridad. Entre ellas, podemos destacar:

- Política de Integridad
- Política de Gestión de Conflictos de Interés
- Política de Selección y Contratación de Personal
- Política de Reconocimiento de Personal
- Política de Información y Comunicación
- Procedimientos para gestionar riesgos de corrupción
- Matriz de riesgos de corrupción
- Procedimientos para gestionar denuncias
- Canal de denuncia

Sumado a ello, es importante indicar que el Banco de la Nación cuenta con un Comité de Ética, integrado por la Gerencia General y otras unidades orgánicas especializadas, quienes –entre otros- evalúan los casos por infracción al Código de Ética y deciden sobre los mismos.

Este conjunto de prácticas nos ha permitido alcanzar 84% de cumplimiento del Índice de Capacidad Preventiva (ICP) - Fase 1 (Nivel Destacable), ubicándonos en tercer lugar en el Sector Economía y Finanzas, según lo reportado por la Secretaría de Integridad Pública de la PCM. Asimismo, se ha trazado como meta alcanzar el 100% al cierre de 2022.

Por otra parte, venimos implementando el Modelo de Prevención de delitos, según lineamientos del FONAFE. Como resultado de la autoevaluación realizada por el Banco, nos encontramos en un 83% de cumplimiento de dicho modelo, estimado alcanzar el 100% al cierre de 2022.

2.2.9 Gestión Tecnológica

Banco de la Nación presenta una demanda insatisfecha de adecuación y mejoras de los sistemas de información, resolución de incidencias, adecuación y cumplimiento normativo, implementación de recomendaciones de reguladores y órganos de control, entre otros requerimientos que provienen de entidades del gobierno; cuyas demandas excede 4 veces nuestra capacidad de atención (es decir, solo podemos atender el 25% de los proyectos que se solicitan al área de TI.

Entre los factores que conllevan a esta situación, se han identificado los siguientes aspectos a mejorar:

- Capacidad operativa de determinados puestos especializados que permitan atender la demanda de manera adecuada y oportuna.
- Atracción de perfiles especializados.
- Plan de transferencia de conocimientos que priorice el personal próximo al retiro y la formación e incorporación de más especialistas.
- Metodologías y procedimientos para una adecuada gestión de proyectos.

2.2.10 Estabilidad, Continuidad Operativa y Ciberseguridad

La estabilidad y continuidad operativa, así como las medidas de protección de la red y canales digitales (ciberseguridad), constituyen parte fundamental del funcionamiento del Banco ya que permite la generación y entrega de servicios de calidad. Una de las principales acciones para su mejora ejecutada este año, fue la adquisición e instalación de una solución

tecnológica de servidores “Mainframe IBM z15” en los tres (03) centros de datos, mejorando a nivel de componentes de hardware y software permitiendo ofrecer servicios financieros y corporativos con mayor disponibilidad, seguridad y mejores tiempos de respuesta, en los procesos y transacciones que ofrece el Banco a nivel nacional.

A pesar de ello, aún persisten los siguientes desafíos:

- Los sistemas centrales (aplicativos “Core bancarios”), que se ejecutan en el nuevo Mainframe, son muy antiguos y complejos, el conocimiento de dichos sistemas está concentrado en pocas personas (algunas de edad avanzada) y usan lenguajes de programación antiguos que las nuevas generaciones de programadores no conocen y no tienen interés en conocer.
- El incremento de uso de los canales digitales demanda una mejora importante en los servidores que atienden a cada canal e integran estos con el Mainframe, lo cual implica actualizar sus componentes de software como el incremento de capacidades de procesamiento.
- Se requiere robustecer los mecanismos de redundancia y contingencia, ante la ocurrencia interrupciones, o eventos disruptivos o de desastre.; asimismo, se debe contar con un soporte técnico especializado, que permita resolver los incidentes operativos en menor tiempo y, reducir la frecuencia de ocurrencia de ellos. La SBS vigila permanentemente la evolución del banco en este frente para asegurar que los servicios no sufran interrupciones.
- Mejorar y fortalecer los controles en los procesos internos de Tecnologías de Información y de Operaciones, para reducir incidentes en el mantenimiento de los sistemas e identificar oportunamente la ocurrencia de los mismos, mitigando riesgos.
- Se requiere fortalecer aspectos de gestión como: Roles y responsabilidades, procesos y procedimientos, así como herramientas de software y personal (o servicios) para la pronta atención de los incidentes, adecuada medición de la estabilidad operativa, actualizar planes de acción y monitoreo para la resolución oportuna de los problemas que afectan la continuidad del negocio.
- Las diversas formas de amenazas de seguridad que enfrentan las redes digitales e internet, requieren la actualización constante de las medidas de seguridad implementadas por el banco, lo cual además es requerido por las nuevas normas emitidas por la SBS.
- El incremento de modalidades de intento de fraude (phishing, vishing, smishing, sim swapping, skimming) y de acceso “forzado” a los canales digitales usando robots (bots), exige también frecuente actualización o nuevas medidas de protección en el proceso de identificación de los clientes y de detección de los ataques de bots (antibot).

2.2.11 Capacidades Internas y estructura organizacional

La cantidad de trabajadores ha incrementado en los últimos años, debido al contexto de la pandemia donde, por tener trabajadores en situación de vulnerabilidad y la necesidad de brindar la atención a nuestros clientes interno, fue necesario realizar la contratación de trabajadores bajo distintas modalidades, tal como se puede visualizar en el siguiente detalle:

Número de personal por oficina

| Canal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Oficina Principal | 1,432 | 1,463 | 1,445 | 1,444 | 1,392 |
| Red de Agencias | 3,220 | 3,251 | 3,227 | 3,735 | 3,464 |
| Lima | 1,037 | 1,042 | 1,097 | 1,193 | 1,095 |
| Provincias | 2,183 | 2,209 | 2,130 | 2,542 | 2,369 |
| Total | 4,652 | 4,714 | 4,672 | 5,179 | 4,856 |

| Tipo de contrato | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Set-22 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Contrato a plazo indeterminado | 4,060 | 4,155 | 4,163 | 4,115 | 3,928 | 4,013 |
| Contrato a plazo determinado | 3 | 1 | 0 | 521 | 449 | 156 |
| Incorporaciones por mandato Judicial | 333 | 324 | 313 | 287 | 259 | 259 |
| Tiempo Parcial | 256 | 234 | 196 | 256 | 220 | 220 |
| Total | 4,652 | 4,714 | 4,672 | 5,179 | 4,856 | 4,856 |

Cantidad de trabajadores por Tipo de Contrato (2019-2022)

| N° TRABAJADORES Y DETALLE DE CONTRATO | AÑO | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | Set - 22* |
| Indeterminado | 4,167 | 4,115 | 3,929 | 4,013 |
| Determinado T. Comp. | - | 521 | 449 | 156 |
| Determinado T. Parcial | 196 | 256 | 220 | 636 |
| Medida Cautelar | 309 | 287 | 258 | 198 |
| Total general | 4,672 | 5,179 | 4,856 | 5,003 |

*El periodo 2022 se toma e referencia al 30.09.2022, incluido el último ingreso de trabajadores a tiempo parcial.

Asimismo, en cuanto a la estructura organizacional del BN (Anexo N° 1), esta ha ido adaptándose a lo largo del tiempo para dar respuesta a los nuevos desafíos y encargos asociados al cumplimiento de su rol, buscando alinearse, a la vez, a los estándares del sector financiero.

En los últimos años, la incorporación explícita en el Estatuto del Banco sobre su labor de inclusión financiera, así como el mandato legal para la implementación de la Cuenta DNI, son dos elementos clave que requieren de una adecuación y modernización institucional, las mismas que se han venido dando en los últimos años, tales como:

- La creación de la Gerencia de Productos e Inclusión Financiera, orientada a diseñar productos y servicios financieros enfocados en las necesidades de los distintos segmentos de clientes y usuarios que atiende el BN, con especial énfasis en atender los objetivos planteados en la Política Nacional de Inclusión Financiera.

- La creación de la Gerencia de Innovación y Transformación Digital, encargada de articular la transición hacia la digitalización liderada por la Gerencia de Banca Digital, además de conducir la modernización de la Gerencia de Operaciones y de la Gerencia de Tecnologías de Información, que son áreas clave para la operatividad actual y brindar soporte al proceso de transformación digital.
- La creación de la Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado, encargada de velar por el cumplimiento de las normas aplicables al BN en el marco de las disposiciones de la SBS, y supervisar la actuación del banco en conducta de mercado de cara al cliente final.
- La creación de la Subgerencia de Experiencia de Cliente, encargada de articular las acciones transversales del Banco con el objetivo de que las mismas sean implementadas desde un enfoque de satisfacción del usuario final y procesos end to end.
- Asimismo, se potenciaron los roles y funciones de diversas áreas para fortalecer la gestión del banco:
 - La Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, incorporó las funciones de control de gestión para poder realizar la medición transversal de los KPI a nivel de áreas, con un enfoque orientado a los resultados y con impacto en las variables de medición de desempeño gerencial.
 - La Gerencia de RRHH y Cultura, asumió el rol de mejorar la cultura organizacional, teniendo en cuenta el nuevo enfoque de cliente céntrico del banco, así como los desafíos de innovación y transformación digital. Bajo esa línea, resulta clave el fortalecimiento de las competencias que los trabajadores y el respectivo alineamiento del *mindset* institucional.

Sin embargo, la complejidad de la estructura actual evidencia la existencia de oportunidades de mejora en los procesos críticos, en la redefinición de la estructura orgánica y el adecuado dimensionamiento de las unidades. Asimismo, existe la necesidad de un cambio en el enfoque actual basado en funciones, a una lógica de procesos, es decir: **pasar de enfatizar el “quién hace qué”, al “qué se debe hacer para lograr cierto resultado”**.

Cadena de Valor

La cadena de valor del Banco de la Nación muestra los procesos, subprocesos y actividades que propician la creación de valor para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes. La estructura de la cadena explica la lógica del conjunto de actividades primarias desde el desarrollo del producto hasta la realización del servicio y el debido control y monitoreo.



Elaboración propia - Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión.

Las actividades primarias de la cadena de valor corresponden a las actividades centrales, que realiza el Banco de la Nación, para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. En consecuencia, se han definido las siguientes actividades primarias:

- **Desarrollo de productos y servicios:** define el producto/servicio desde un enfoque de cliente céntrico de acuerdo a sus necesidades. Desarrolla los respectivos planes comerciales, así como los de inclusión financiera, mediante el análisis de oportunidades en zonas de influencia a nivel nacional. Incluye productos activos y pasivos.
- **Servicios:** consiste en la ejecución de servicios y administración de las prestaciones que se ofrecen a entidades del sistema público y privado, a través de la suscripción de convenios o contratos; los mismos que establecen la operatividad a fin de cumplir las funciones en calidad de Banco corresponsal del Estado, asimismo se encuentra el pago de los bonos que otorga el Gobierno a los ciudadanos.
- **Captaciones:** atiende la captación de recursos mediante la apertura de cuentas bancarias, a su vez, administra dichas cuentas hasta su cierre.
- **Colocaciones:** administra los fondos disponibles provenientes de las captaciones y recursos propios del Banco, velando por la gestión de riesgos, dirigiéndolos hacia a personas naturales o jurídicas; así como, a organismos y entidades públicas del Gobierno Nacional, Gobiernos Subnacionales, Instituciones Financieras de Intermediación; asegurando su respectiva recuperación.

- **Inversiones:** rentabiliza los fondos provenientes de las operaciones del Banco, canalizándolos hacia la negociación de diversos instrumentos financieros (renta fija, variable) y cambio de divisas.
- **Gestión de Canales de Atención:** gestiona los múltiples canales de atención que sirven como medio para brindar servicios y productos de calidad a los clientes y usuarios del Banco. Identifica el potencial para el cierre de brechas en canales presenciales, así como las oportunidades de digitalización y trasvase hacia canales digitales.
- **Servicio de Atención al cliente:** atiende a los usuarios y clientes buscando brindar una óptima experiencia en relación a los productos y servicio a través de sus diferentes canales de atención; asimismo la atención del servicio post-venta, el seguimiento del cliente y la gestión de reclamos.

En la cadena de valor también se presentan las actividades de soporte, que son las siguientes:

- **Gestión Estratégica:** Establece los lineamientos necesarios para la para la formulación, aprobación, difusión, modificación y seguimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional.
- **Desarrollo Organizacional:** Diseña los procesos y evalúa oportunidades de mejora continua con la finalidad de implementar y optimizar la estructura organizacional, creando las condiciones para contar con una organización moderna, ágil, flexible; que garantice la segregación de funciones y, a la vez, el trabajo colaborativo. Se involucra también las actividades asociadas a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- **Comunicación Corporativa:** difunde e informa tanto interna como externamente las acciones estratégicas desarrolladas por la institución. Vela por la imagen y reputación del banco, así como las actividades clave vinculadas a la responsabilidad social empresarial.
- **Control Interno y Gestión Integral de Riesgos:** brinda un marco de seguridad razonable a la Alta Dirección en la ruta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, enfocándose en alcanzar efectividad y eficiencia de las operaciones, lograr suficiencia y confiabilidad de la información financiera y buscar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al Banco. Incluye la visión estratégica de la gestión integral de los riesgos.
- **Gestión Logística:** gestiona la contratación de bienes, servicios u obras requeridos por las diferentes dependencias y proyectos de la organización para el logro de los objetivos y metas institucionales, de acuerdo con la normatividad vigente; garantizando el normal desarrollo de los procesos operativos y estratégicos del Banco de la Nación. Asimismo, propicia la contratación de proveedores con capacidad para proporcionar materiales y servicios de calidad en forma oportuna, a precios competitivos.

- **Gestión de los Recursos Humanos y Cultura:** planea, organiza y desarrolla todas las actividades orientadas a promover el desempeño eficiente del personal, así como favorecer un adecuado clima laboral. Fomenta el cambio cultural hacia la innovación y agilidad.
- **Transformación Digital y Gestión de Tecnologías de Información:** Promueve la digitalización de los productos y servicios desde un enfoque de cliente céntrico, fomentando el uso de metodologías ágiles y de herramientas tecnológicas para lograr entregas de valor en cortos períodos de tiempo a través de productos mínimos viables. Desarrolla plataformas transversales para la optimización de procesos internos. La gestión de TI analiza la infraestructura informática y de comunicaciones de la institución, para atender las necesidades de negocio, así como los requerimientos de los clientes internos y externos, con el fin de asegurar la continuidad, la disponibilidad y la seguridad informática.
- **Administración Financiera:** planea, ejecuta y controla los recursos financieros del Banco a través de las herramientas de gestión presupuestal y financiera.
- **Gestión de la Seguridad Integral:** garantiza la seguridad integral de los recursos humanos, logísticos, informáticos y de valores del Banco.
- **Gestión Documentaria:** gestiona y controla las actividades relacionadas con la recepción, emisión y despacho de los documentos que ingresa al Banco o que este remita. Asimismo, las actividades respectivas al archivo de la documentación remitida al archivo central para su almacenamiento y custodia física o digitalizada.
- **Soporte Legal:** brinda asesoría especializada a dependencias a nivel nacional sobre las consultas jurídicas que surgen producto de la actividad bancaria. Asimismo, ejerce representación jurídica ante las Autoridades Judiciales, Civiles y Militares en acciones donde el Banco forme parte.

2.3 Grupos de Interés

Los grupos de interés en el Banco de la Nación están comprendidos por entes internos y externos (Gráfico N°8). Los grupos de interés internos son:

- **Directorio**, conformado por miembros que representan al Poder Ejecutivo y al Ministerio de Economía y Finanzas, con la finalidad de dirigir el cumplimiento del rol misional establecido en el Estatuto en el Banco.
- **Colaboradores**, conformado por los trabajadores comprendidos en la planilla actual que dan operatividad a los planes estratégicos y tácticos del Banco.

En relación a los grupos de interés externos del Banco, están compuestos por:

- **Clientes**, son las personas naturales o jurídicas, que mantiene una relación comercial originada por la celebración de un contrato o acuerdo mediante el cual puede acceder a nuestros productos y servicios.
- **Entidades reguladoras**, son las instituciones estatales que supervisan, regulan, norman y controlan las diferentes actividades que realiza el Banco, como, por ejemplo:
 - **Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE)**: Norma y dirige la actividad empresarial del Estado.
 - **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)**: Regula y supervisa los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones.
 - **Contraloría General de la República (CGR)**: Supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado.
- **Sociedad**, conformada por la ciudadanía a nivel nacional que tiene la necesidad de acceder a los servicios adicionales que el Banco ofrece en cumplimiento de diversos encargos especiales del Poder Ejecutivo o política pública que se implemente a fin de mejorar la calidad de vida del ciudadano.
- **Medios de comunicación**, son principalmente la prensa, radio y televisión los cuales brindan información, orientan, opinan y persuaden sobre las actividades que realiza el Banco.
- **Estado**, conformado por los organismos y entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Subnacionales, que son atendidos por los diferentes productos que el Banco ofrece a nivel nacional.
- **Proveedores**, compuesto por las diferentes empresas que nos brindan servicios para soportar las operaciones del Banco.



Fuente: Informe Final – Elaboración del Mapeo de Grupos de Interés del Banco de la Nación.
Elaboración propia – Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión - Subgerencia de Planeamiento.

Como parte del diagnóstico, se presenta en el siguiente cuadro la propuesta de valor para los principales grupos de interés del Banco de la Nación.

Principales Grupo de Interés del Banco de la Nación: Propuesta de Valor

| | Grupo de Interés | Propuesta de Valor del Banco de la Nación |
|-----------------|-------------------------------|---|
| Internos | Directorio | Autosostenibilidad del negocio, cumplimiento del rol misional, gestión integral de los riesgos y buen gobierno corporativo. |
| | Colaboradores | Desarrollo de capacidades, clima laboral, aprendizaje de buenas prácticas y trabajo en equipo y metodologías ágiles a nivel de la Institución. |
| Externos | Clientes | Ofrecer productos y servicios teniendo como prioridad las necesidades de los clientes / usuarios del Banco. Brindar una atención ágil, cercana y de calidad que asegure una experiencia de servicio óptima. |
| | Entidades reguladoras | FONAFE: optimización de la gestión presupuestal, cumplimiento de indicadores corporativos y adopción de lineamientos y políticas. SBS: cumplimiento del marco regulatorio para entidades bancarias y financieras. CONTRALORÍA: cumplimiento del marco regulatorio para las empresas públicas. |
| | Sociedad | Garantizar el acceso y uso de los servicios financieros a los diversos segmentos de los ciudadanos. Promover la inclusión financiera de los sectores vulnerables |
| | Medios de Comunicación | Brindar información oportuna y transparente de la gestión del banco, de sus productos y servicios, de sus canales de atención así como de todos los hechos de importancia que deban ser de conocimiento público, a fin de mantener una fluida interacción con los ciudadanos. |
| | Estado | Brindar productos y servicios de manera eficiente al Gobierno Nacional y Gobiernos Subnacionales, con el objetivo que puedan ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos según su ámbito de acción. |
| | Proveedores | Mantener relaciones de beneficio mutuo en la prestación de servicios clave, en línea con los estándares de contratación y sana competencia, garantizando el uso adecuado de los recursos del Banco. |

2.4 Matriz FODA

En las siguientes tablas se registra el análisis FODA, resultado del análisis Interno y Externo.

Diagnóstico Interno

| | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------------|---|--|
| Diagnóstico Interno | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortaleza de marca como “El banco de todos los peruanos”. 2. Cobertura geográfica en zonas con escasa o nula presencia bancaria. 3. Mayor número de oficinas dentro del sistema financiero nacional. 5. Actor clave en el despliegue de la pagaduría de programas sociales y encargos del Estado. 6. Principal agente financiero del Estado. 7. Alto rating crediticio favoreciendo sus condiciones de endeudamiento. 8. Bajos niveles de morosidad. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una cultura enfocada en el cliente (cliente céntrico). 2. Ausencia de políticas y metodologías para la segmentación de clientes. 3. Ausencia de herramientas de gestión comercial. 4. Intermitente operatividad de los sistemas operativos e informáticos. 5. Sistemas informáticos antiguos y posibilidad de obsolescencia 6. Estructura organizacional con poco peso relativo de las áreas core. 7. Enfoque funcional tradicional no orientado a la gestión de procesos end to end. 8. Débiles sistemas de información y gestión de los datos para la toma de decisiones. 9. Alto promedio de edad del personal y rigideces para el recambio generacional. 10. Alto escepticismo a los procesos de transformación. 11. Personal orientado al cumplimiento de la tarea y no al logro de resultados. 12. Política remunerativa con brechas relevantes en posiciones clave de la industria bancaria. 13. Débil coordinación y comunicación organizacional. 13. Enfoque funcional predomina sobre enfoque por procesos. 15. Carencia de una adecuada cultura del personal para la gestión de proyectos transversales. |

Diagnóstico Externo

| | Oportunidades | Amenazas |
|----------------------------|---|---|
| Diagnóstico Externo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos niveles de población no bancarizada. 2. Brechas por cubrir en educación e inclusión financiera. 3. Brechas por cubrir en zonas (Necesidades insatisfechas en zonas no atendidas). 4. Tendencia creciente en el uso de servicios bancarios vía canales alternos y digitales. 6. Desarrollo estratégico del Págalo.Pe como una plataforma amigable para la ciudadanía. 7. Alianzas estratégicas con el Ecosistema: Fintech, entidades financieras de nicho, entre otros. 8. Alianzas estratégicas con billeteras virtuales. 9. Ley de Gobierno Digital. 10. Posibilidad de financiamiento a entidades públicas. 11. Plataforma tecnológica de interoperabilidad del Estado. 12. Fortalecer el posicionamiento del Banco de todos los peruanos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes que otorguen mayores encargos al Banco sin considerar su capacidad en términos operativos, de recursos humanos o recursos técnicos 2. Conformación de cuadros directivos y ejecutivos con sesgo político 3. Nuevos encargos sectoriales que no consideren recursos y capacidades limitadas del Banco. 4. Nuevos escenarios como el COVID-19. 5. Riesgo del sistema financiero internacional y nacional 6. Cambios en el marco normativo regulatorio (Estatuto) que podrían restringir sus funciones o el desarrollo de productos y servicios. 7. Cambios en las políticas y gestión de los sistemas administrativos de Presupuesto Público y Tesorería. 8. Desastres naturales o siniestros. 9. Nuevas formas de fraude que afecten actividades e imagen del BN. |

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Misión

Visión

Valores

Agente
multiRed

 Banco de la Nación
el banco de todo

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

El Banco de la Nación, en su rol subsidiario como representante del Estado Peruano, tiene como compromiso principal el impulso del cierre de brecha de la inclusión financiera en nuestro país.

Cumplir con dicho compromiso supone plantear una hoja de ruta soportada en los avances y tendencias tecnológicas y modelos de gestión acorde a los nuevos tiempos donde los entornos son cada vez más inciertos y complejos.

En ese sentido, los fundamentos estratégicos que se describen a continuación, son las bases sobre el curso de la gestión del banco para los siguientes años.

3.1 Misión

Brindar productos y servicios financieros a la población a través de nuestros diversos canales de atención, buscando la innovación continua y la transformación digital para acelerar el proceso de inclusión financiera en nuestro país, a partir del invaluable aporte y compromiso de nuestros trabajadores para lograr este propósito.

3.2 Visión



Ser un banco moderno, sostenible y accesible a todos los peruanos, que ofrece una experiencia de servicio cercana y de calidad a sus clientes y usuarios.

3.3 Valores



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

- **Compromiso:** Asumimos retos y tomamos decisiones, involucrándonos y buscando la excelencia en nuestro trabajo para transformar juntos el banco en beneficio del país, lo cual nos impulsa a crecer y ser mejores.
- **Excelencia en el servicio:** Procuramos la mejor experiencia de servicio a nuestros clientes internos y externos; por ello, comprendemos sus necesidades y les brindamos soluciones de valor a corto, mediano y largo plazo.
- **Innovación:** Estamos dispuestos a explorar y experimentar para brindar servicios más eficientes y simples, con flexibilidad y agilidad.
- **Colaboración:** Nuestro estilo de trabajo es colaborativo, por ello nos apoyamos mutuamente, compartimos información y nos enfocamos en el logro de objetivos y metas transversales.
- **Integridad:** Cumplimos con nuestros compromisos, actuando de manera ética y transparente en toda circunstancia.

EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

Ejes Estratégicos

Mapa Estratégico

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

4.1 Ejes Estratégicos

En el marco del cumplimiento de la misión, visión y valores planteados; el Banco de la Nación se centrará, como foco de actuación, en cinco (5) pilares estratégicos:



- Sostenibilidad del negocio
- Accesibilidad a la población
- Experiencia del cliente
- Procesos eficientes y de calidad
- Desarrollo de capacidades internas

a) Eje Estratégico: Sostenibilidad del Negocio

El Banco de la Nación apuesta por un modelo económico sostenible donde se fomente la mejora y crecimiento de servicios financieros y los canales de atención sin descuidar su rentabilidad, solvencia y niveles aceptables de morosidad y apetito al riesgo. De esta forma, podrá atender las necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras.

b) Eje Estratégico: Accesibilidad a la Población

Ser un banco disponible para todos los peruanos, promoviendo la inclusión financiera a través de una amplia red física y virtual de calidad con una oferta de productos y servicios acorde a las distintas características de nuestra población.

c) Eje Estratégico: Experiencia de Cliente

Contar con productos y servicios basados en un entendimiento de las necesidades, comportamientos y expectativas de nuestros clientes y usuarios.

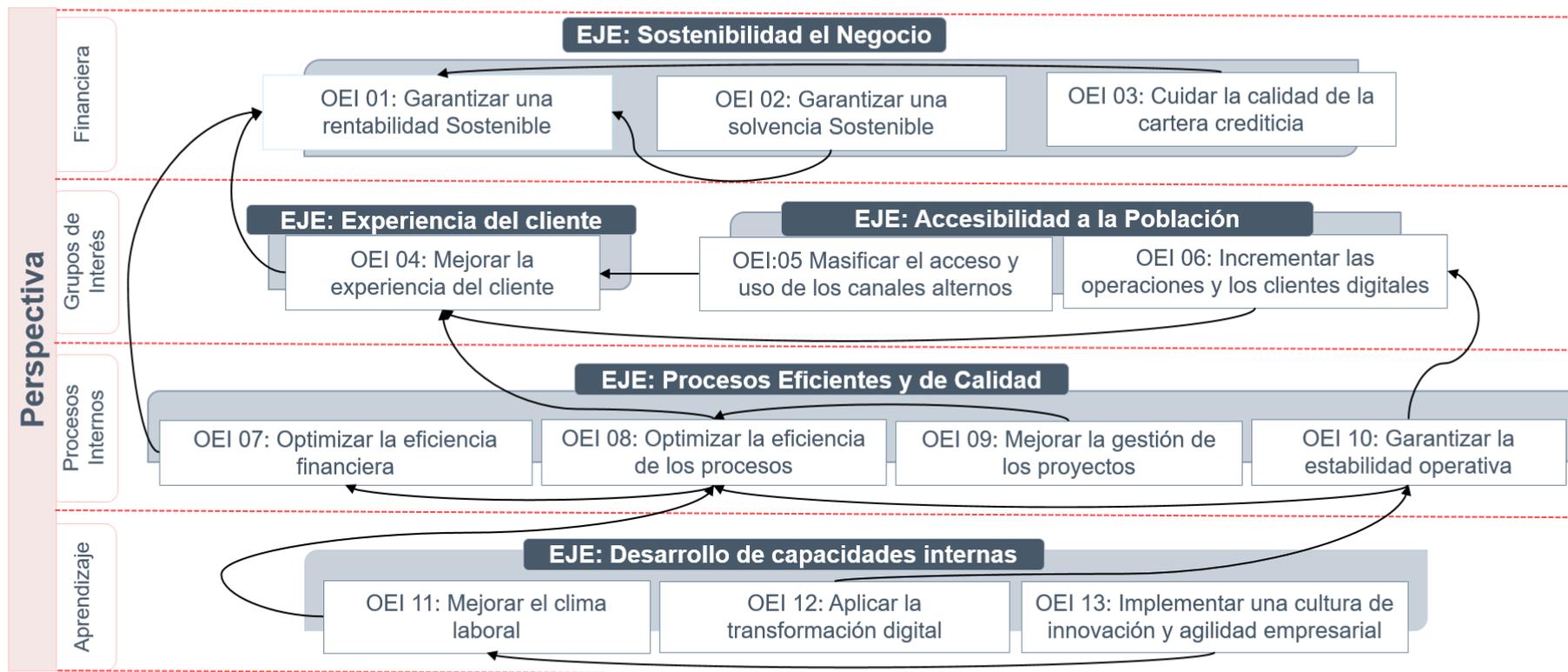
d) Eje Estratégico: Procesos eficientes y de calidad

Buscar constantemente la eficiencia de nuestros procesos bajo una cultura de mejora continua, poniendo al cliente en el centro de la gestión.

e) Eje Estratégico: Desarrollo de capacidades

Nuestros colaboradores cuentan con herramientas y competencias que les permitan operar de manera ágil en entornos disruptivos, innovando constantemente. A su vez, crear una cultura y condiciones atractivas para el mercado laboral.

4.2 Mapa Estratégico



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

El Banco de la Nación, para el periodo 2022-2026, ha desplegado los cinco (5) ejes estratégicos en trece (13) objetivos y catorce (14) indicadores; los mismos que permitirán transitar hacia el cumplimiento de su misión y visión (para mayor detalle de los indicadores, ver Anexo N° 2):

Indicadores del PEI 2022-2026

| N° | Perspectiva | Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | Objetivo Estratégico Institucional BN | Indicador | Fórmula |
|----|-------------------|--|--|--|---|
| 1 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Garantizar una rentabilidad Sostenible | Retorno sobre el Patrimonio – ROE | Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses |
| 2 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Garantizar una solvencia Sostenible | Ratio de Capital Global | Patrimonio efectivo total / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional) |
| 3 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | Ratio de Morosidad | Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total |
| 4 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista | Gasto de provisiones anualizadas cartera minorista / Saldo cartera vigente cartera minorista |
| 5 | Grupos de Interés | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | Mejorar la experiencia del cliente | Nivel de satisfacción de cliente | (N° de Promotores - N° de Detractores) / N° encuestados |
| 6 | Grupos de Interés | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | Masificar el acceso y uso de los canales alternos | Índice operacional de canales alternos | N° de operaciones financieras en canales alternativos / N° de operaciones financieras de todos los canales |
| 7 | Grupos de Interés | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | Incrementar las operaciones y los clientes digitales | Clientes que usan canales digitales ^(*) | N° de Clientes que usan al menos 1 canal digital (opera financieras y consultas) / Total de clientes con al menos una cta. de ahorro activa (excepto cuenta DNI y call comercial) |
| 8 | Procesos Internos | OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | Optimizar la eficiencia financiera | Ratio de Eficiencia Financiera | Gastos administrativos / ingresos netos |
| 9 | Procesos Internos | OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE | Optimizar la eficiencia de los procesos | Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC | Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC |
| 10 | Procesos Internos | OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE | Optimizar la eficiencia de los procesos | Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa - RSC | Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema RSC |
| 11 | Procesos Internos | OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | Garantizar la estabilidad operativa | Estabilidad operativa | Promedio (Número de días con más del 99.3% de disponibilidad durante el día por canal de atención por mes/ Número de días por mes) x 100 |
| 12 | Procesos Internos | OEC 15 Impulsar la gestión de la inversiones en las EPE | Mejorar la gestión de los proyectos | Proyectos implementados | Proyectos implementados en el año / Proyectos programados a implementar en el año |
| 13 | Aprendizaje | OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional | Mejorar el clima laboral | Índice de clima laboral | Resultados de la encuesta de Clima Laboral |
| 14 | Aprendizaje | OEC 17 Implementar procesos de transformación digital | Aplicar la transformación digital | Nivel de avance en el proceso de transformación digital en el BN | Porcentaje de avance en el proceso de transformación digital en el BN |
| 15 | Aprendizaje | OEC 08. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras | Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial | Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial | Cumplimiento de Cronograma (N° de actividades culminadas / N° de actividades programadas en el periodo) |

ESTRATEGIA GENERAL

Cierre de brecha de la inclusión financiera a partir del crecimiento de la oferta de canales de atención.

Sostenibilidad financiera que permita atender las demandas de la población.

Mejora de las capacidades para una mejor atención de las demandas de la población

6. ESTRATEGIA GENERAL

El presente capítulo resume, en términos generales, los aspectos clave que conducirán al Banco de la Nación hasta el 2026.

6.1 Cierre de brecha de la inclusión financiera a partir del crecimiento de la oferta de canales de atención

6.1.1 Cuenta DNI

Siendo la Cuenta DNI eje fundamental que permitirá el cierre de brecha de inclusión financiera, se tiene previsto:

- Continuar con la creación de Cuentas DNI a fin de incluir al 100% de adultos mayores de 18 años al sistema financiero.
- Fortalecer Cuenta DNI a fin de que sea autosostenible financieramente, a partir de la masificación de su uso y captación de potenciales aliados comerciales.
- Integrar la Cuenta DNI con los canales digitales del banco, e incrementar las funciones o uso de la misma.
- Robustecer los aspectos de seguridad, a través de acceso remoto usando diversas medidas para mitigar la suplantación de identidad de nuestros clientes al acceder a las cuentas.

6.1.2 Canales Físicos

Si bien existe un importante incremento de uso de canales y pagos digitales, las características del público objetivo del Banco de la Nación, principalmente aquellas que se encuentran en lugares donde el ecosistema digital es limitado, requieren ser atendidas a través de los canales físicos. Por ello, se tienen previstas las siguientes acciones:

- Ampliar la red actual de cajeros automáticos de BN hasta aproximadamente el 40% respecto al parque actual, a fin de descongestionar el uso de la ventanilla en las agencias.
- Crecer en la red actual de agentes corresponsales; principalmente priorizando lugares con poca o nula presencia de servicios financieros, a través de modelos de gestión más eficientes.
- Impulsar la operatividad de los agentes corresponsales a través de créditos para mejorar su capital de trabajo. Un desafío importante es poder concretar acuerdos comerciales en plazas donde la transaccionalidad no resulta atractiva para el aliado (agente), pero sí necesaria para los objetivos de la inclusión financiera.
- Optimizar los procesos relacionados al soporte y control de gestión de este canal.

- El BN, consciente de que un segmento de sus clientes y usuarios aún depende de la atención presencial; tiene previsto mejorar los niveles de servicio en las oficinas, así como el desarrollo de mecanismos ágiles en caso se requieran de nuevas aperturas.
- Desarrollar mecanismos especializados que permitan dar mayor seguridad (biometría dactilar, facial, entre otros) en el proceso de activación de Cuentas DNI y Cuenta Ahorro Digital, así como en el proceso de entrega de tarjetas de débito físicas.

6.1.3 Canales Digitales

Buscando acelerar el proceso de inclusión financiera y en línea con las nuevas tendencias tecnológicas, acorde a la misión del BN para los próximos años, se tiene previsto:

- Mejorar la plataforma de Págalo.pe, que permita incorporar de manera más rápida y eficiente nuevas instituciones públicas, tasas y otras entidades del sistema financiero; además de contar con una interfaz moderna y estable, a través de servicios especializados y escalables, que simplifiquen la labor del Banco.
- Integrar la plataforma de Págalo.pe en el Sistema de Trámite que implemente la Plataforma Digital Nacional de la PCM, facilitando así el uso de los servicios de este canal a entidades que no poseen sistemas e infraestructura para hacer interconexión directa con el Banco de la Nación.
- El desarrollo del nuevo Homebanking (Multired Virtual) y el aplicativo móvil BN, incorporando mayores mecanismos de seguridad (biometría), y nuevas funciones de pago y envío de dinero.
- Mejorar la disponibilidad del canal digital así como su integración con el sistema financiero y nuevos medios de pago, a partir de la ampliación de horarios para transferencias interbancarias diferidas, la habilitación de transferencias interbancarias inmediatas y la integración a la interoperabilidad de la CCE¹⁶, dispuesta por el Banco Central de Reserva del Perú.
- Mejorar la estabilidad operativa y control de ataques de seguridad externa, fortaleciendo la infraestructura de servidores intermedios, migrando algunos a tecnologías escalables e implementando soluciones de control de ataques cibernéticos.
- Integración a la Interoperabilidad de CCE, conexiones con otros bancos y nuevas funciones de pago en BN, implementando: pago con QR, envío de dinero a contactos, transferencias interbancarias inmediatas a bancos y billeteras, pagos diversos a través de

¹⁶ Cámara de compensación electrónica.

convenios con bancos y operadores de recaudación de empresas privadas, entre otros.

- Implementar la Banca Digital Empresas, para ofrecer a las entidades del estado la posibilidad de gestionar digitalmente, las diversas operaciones de pagos y transferencias que hoy realizan a través de instrucciones a las agencias o unidades de operaciones del banco.
- Posibilidad del pago con QR a clientes BN o de otros bancos, incorporación de múltiples servicios de pagos a empresas privadas, posibilidad de realizar pagos de tarjetas y créditos BN y de otros bancos.

Buscando acelerar el proceso de inclusión financiera y en línea con las nuevas tendencias tecnológicas, acorde a la misión del BN para los próximos años, se tiene previsto:

- Implementar una nueva plataforma Págalo.pe, que permita incorporar de manera más rápida y eficiente nuevas instituciones y tasas; además de contar con una interfaz moderna y estable, a través de servicios especializados y escalables, que simplifiquen la labor del Banco. Integrar la nueva plataforma Págalo.pe, con los servicios de pago de otros bancos y procesadores de pago, para masificar el acceso al pago de tasas por los ciudadanos y clientes del sistema financiero.
- Integrar el botón de pago “Págalo.pe” en el Sistema de Trámite que implemente la Plataforma Digital Nacional de la PCM, facilitando así el uso de los servicios de este canal a entidades que no poseen sistemas e infraestructura para hacer interconexión directa con el Banco de la Nación.
- El desarrollo del nuevo Homebanking (Multired Virtual) y el aplicativo móvil BN, incorporando mayores mecanismos de seguridad (biometría), y nuevas funciones de pago y envío de dinero, integrando la Cuenta DNI.
- Fortalecimiento de los atributos de seguridad en la identificación de acceso y el uso de operaciones de mayor riesgo de fraude, a través de soluciones especializadas que permitan mitigar dichos riesgos.
- Mejorar la disponibilidad del canal digital así como su integración con el sistema financiero y nuevos medios de pago, a partir de la ampliación de horarios para transferencias interbancarias diferidas, la habilitación de transferencias interbancarias inmediatas y la integración a la interoperabilidad de la CCE¹⁷, dispuesta por el Banco Central de Reserva del Perú.

¹⁷ Cámara de compensación electrónica.

- Mejorar la estabilidad operativa y control de ataques de seguridad externa, fortaleciendo la infraestructura de servidores intermedios, migrando algunos a tecnologías escalables e implementando soluciones de control de ataques cibernéticos.
- Integración a la Interoperabilidad de CCE, conexiones con otros bancos y nuevas funciones de pago en BN, implementando: pago con QR, envío de dinero a contactos, transferencias interbancarias inmediatas a bancos y billeteras, pagos diversos a través de convenios con bancos y operadores de recaudación de empresas privadas, pagos de tarjetas y créditos, del BN y de otros bancos, solicitudes de tarjetas, créditos, cambio de moneda extranjera, entre otras funciones.
- Implementar la Banca Digital Empresas, para ofrecer a las entidades del estado la posibilidad de gestionar digitalmente, las diversas operaciones de pagos y transferencias que hoy realizan a través de instrucciones a las agencias o unidades de operaciones del banco.
- Posibilidad del pago con QR a clientes BN o de otros bancos, incorporación de múltiples servicios de pagos a empresas privadas, posibilidad de realizar pagos de tarjetas y créditos BN y de otros bancos.

6.2 Sostenibilidad financiera que permita atender las demandas de la población

Las expectativas del BN en cuanto al crecimiento de las utilidades para los próximos 5 años (periodo 2022-2026) señalan un comportamiento creciente respecto al cierre 2021 que fue de S/ 354 millones y que llegaría hacia finales del 2026 a S/ 957 millones (siempre que no se presenten eventos excepcionales de gastos no contemplados como, por ejemplo: pago de bonos adicionales del estado). Ello supone que el BN cuenta con respaldo financiero que posibilite el desarrollo de las iniciativas del presente PEI.

Evolución de las Utilidades del Banco de la Nación

| Millones S/. | Ejecución | | | | | | Proyección | | | | |
|---------------|-----------|------|------|-------|------|------|------------|------|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Utilidad Neta | 935 | 739 | 816 | 1,090 | 658 | 354 | 622 | 825 | 813 | 836 | 957 |

6.2.1 Supuestos y estrategias para generar mayores ingresos por intereses

Una de las principales fuentes de ingresos está constituida por los ingresos provenientes de la Banca Personal. Por ello, el BN tiene previsto:

- Desarrollar un modelo omnicanal para los clientes y modernizar los procesos actuales haciéndolos ágiles y automatizados.
- Mejorar la inteligencia del negocio a través del fortalecimiento del equipo a cargo, a fin de optimizar la toma de decisiones, mejorar la analítica de datos y potenciar la gestión comercial BN.
- Mejorar la contactabilidad de los clientes, a través de la mejora de las bases de datos actuales y el re diseño de los procesos.

Además de ello, se tienen acciones previstas por producto en función de las expectativas de crecimiento plasmadas para el periodo del PEI y que a continuación se detallan:

a) Préstamo Multired.

Luego del impacto por la pandemia, Préstamo Multired (principal producto crediticio del BN) muestra un crecimiento sostenido de las colocaciones a partir del último cuatrimestre del 2021, lo cual se mantiene para el 2022. Así entre agosto 2021 y agosto 2022, las colocaciones mensuales alcanzaron un promedio de S/ 455 millones.

Para el periodo 2022-2026 se proyecta que las colocaciones mensuales se sitúen entre S/ 353 millones y S/ 776 millones (hacia el final del periodo de proyección). Para ello, el Banco tiene considerado implementar:

- Automatización, simplificación y digitalización del proceso de otorgamiento de Préstamos Multired; en ese sentido se implementará:
 - La mesa centralizada para aprobación/desembolso de créditos.
 - Reglas flexibles de negocio a través de un motor de decisiones.
 - Digitalización de documentos que son parte del proceso de otorgamiento de préstamos.
 - Implementar un CRM comercial que permita un proceso sencillo y dinámico.
- Desarrollo de nuevos productos, a fin de mejorar la oferta actual, así como sus condiciones, ello con el objetivo de satisfacer las necesidades de financiamiento de nuestros clientes.
- Segmentación de clientes, permitiendo así mejorar la gestión comercial del BN como, por ejemplo, poner a disposición de nuestros clientes una oferta de valor segmentada acorde a sus características y necesidades.

b) Crédito vehicular

La demanda potencial anual asciende a 45 mil autos nuevos y 130 mil motos¹⁸, mientras que los clientes del BN precalificados (nombrados y pensionistas) ascienden a 209 mil. Considerando lo anterior se estimó como meta que la colocación inicial mensual para el primer año de lanzamiento del producto ascienda a S/ 8 millones. Al 27 de febrero de 2022, el Préstamo Multired con fines de adquisición de un vehículo alcanzó los S/ 9.1 millones, sobrepasando la meta de colocación inicial. Se prevé que hacia el 2026 Crédito Vehicular tenga una cartera de colocaciones que supere los S/500 millones de saldo. Para ello se tiene planificado:

- Diseñar y poner en marcha el proceso de otorgamiento de Crédito Vehicular ágil y digital a través de automatizaciones de los sistemas.
- Poner a disposición una oferta de beneficios y ventajas a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la compra de su vehículo.
- Optimizar la gestión comercial del producto en los diferentes canales de atención, a través de campañas comerciales con mayor frecuencia.

c) Crédito Hipotecario y Techo propio

La demanda potencial en el país asciende a 22,775 viviendas¹⁹ (Fuente FMV) y es un potente mecanismo de inclusión que el banco estaría tomando para cumplir con sus objetivos y apoyar al sueño de los peruanos de adquirir su casa propia. Por ello, se ha identificado que existirían 18 mil potenciales clientes para este producto con lo que, hacia el 2026, se contará con una cartera que supere los S/ 20 millones de soles. Respecto al Crédito Hipotecario la proyección es superar los S/ 1,000 millones en saldo hacia finales del 2026.

Cabe precisar que dichas proyecciones se basan en los créditos otorgados a empleados del sector público, que es lo que actualmente tiene permitido por estatuto el banco, y sobre la cual aún existe un porcentaje importante de clientes por atender²⁰. A continuación, se tiene planificado:

- Diseñar y poner en marcha el proceso de otorgamiento del producto que facilite la gestión operativa en el flujo de evaluación y procesamiento del mismo.

¹⁸ Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

¹⁹ Fuente: Fondo mi Vivienda.

²⁰ Del 100% de empleados públicos que han percibido sus últimas 6 (seis) remuneraciones a través del BN y que previo filtro en las centrales de riesgo calificaría para el otorgamiento de un crédito, aprox. el 70% de estos aún no tienen crédito con el Banco de la Nación, lo que representa 1.2 millones de personas. Actualmente el BN cuenta con 0.5 millones de clientes de productos activos.

- Diseñar e implementar nuevas modalidades de Crédito Hipotecario para satisfacer las diversas necesidades del público objetivo.
- Fortalecer la captación de clientes a través de distintos medios.
- Ser la primera opción en el financiamiento para la adquisición de un patrimonio inmueble, mediante el uso de herramientas que permitan reconocer las necesidades de los diferentes segmentos en los trabajadores y pensionistas que conforman el sector público. Asimismo, ofrecer tasas diferenciadas a segmentos específicos.

d) Banca Institucional

Con respecto a la Banca Institucional, se impulsará la implementación de nuevos productos o servicios acorde a las necesidades de las entidades públicas del Gobierno Nacional. Para el caso de los gobiernos subnacionales, se impulsará el número de dichas entidades financiadas por el BN a fin de contribuir al crecimiento de las localidades del país.

En caso el banco recibiera el encargo de desarrollar capacidades y competencias para otorgar créditos para empleados públicos que no perciben sus ingresos a través del BN, para empleados dependientes del sector privado, así como, en su función de inclusión, para clientes no incluidos (bancarizados o no bancarizados) del sector MYPE²¹, para proveedores del estado a través del producto factoring o finalmente, para empresarios del sector construcción (a fin de que puedan financiar y habilitar mayor cantidad de viviendas en beneficio de empleados del sector público o personas con menores capacidades económicas); ello sería posible siempre y cuando se cuente con los plazos de adecuación e implementación que correspondan.

6.2.2 Supuestos de principales ingresos por servicios financieros

Respecto a los ingresos por servicios financieros, si bien estos se redujeron en el 2020 por los efectos de la pandemia (a S/ 549 millones), se recuperan a niveles cercanos a pre pandemia en el 2021, alcanzando los S/ 859 millones a diciembre 2026. El principal ingreso es la comisión por manejo de Tesorería del Estado ya que representa en promedio el 50% de estos ingresos en el periodo de proyección, y se espera que a diciembre 2026 alcancen los S/ 439 millones; ello, ante las mejores

²¹ Por ejemplo, solo para el caso de MYPE, se estima una demanda no atendida de créditos por S/ 10.4 millones (considerando un monto promedio de colocación de S/5 mil soles para Microempresas y de S/30 mil soles para la pequeña empresa), equivalente a 3.4 millones de empresas con demandas no atendidas por el sistema financiero actual²¹; permitiendo así cerrar la brecha de inclusión con una proyección de utilidades positiva a partir del año 2 y alcanzando al año 5 de su implementación unas utilidades de S/91 millones de soles. Para ello, se requeriría de una reestructuración organizacional, de la adquisición de herramientas especializadas y del incremento y contratación de CAP adicional y especializado; lo que finalmente redundaría en una mejora sustancial de la utilidad del banco, de una mejora en el servicio a los ciudadanos y un mayor ratio de inclusión financiera.

expectativas de recaudación de ingresos tributarios del Gobierno General sobre la cual se aplica la comisión que percibe el BN (0.25%).

Adicionalmente, se espera un incremento en los ingresos por seguros, que incluyen los seguros optativos y principalmente los asociados a desgravamen de la cartera de créditos, por lo que al considerar el crecimiento de los saldos de la cartera minorista producto del incremento de las colocaciones detalladas, los ingresos por seguros alcanzarían los S/ 127 millones a diciembre 2026, es decir, se incrementarán en S/ 74 millones con respecto a diciembre 2021.

6.2.3 Supuestos de los principales Gastos

Los gastos se concentrarán en aquellos destinados para:

- Gastos financieros: Traslado de fondos para agencias y cajeros automáticos producto del crecimiento de canales de atención; fortalecimiento del Cuenta DNI; implementación de mesas de atención (servicio de outsourcing) a través de las cuales se comercializa los productos de la banca minorista (créditos y seguros), así como la atención de reclamos, monitoreo de fraudes, gestión de redes sociales, entre los principales.
- Gastos administrativos: Gastos de Personal, servicios, para la apertura de nuevas agencias, incrementos de alquileres y mantenimientos en general.

6.2.4 Proyecciones de la Situación Financiera

Considerando el crecimiento sostenido de la cartera de créditos, principalmente la cartera minorista a través del Préstamo Multired, el Crédito Vehicular y Crédito Hipotecario-Techo Propio, se proyecta la recomposición de la estructura del Activo, a través del crecimiento de la cartera de créditos, con lo cual su participación pasa de 15% en diciembre 2021 a 31% en diciembre 2026:

| Millones S/ | EJECUCIÓN | | | | | | PROYECCIÓN | | | | |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Disponible | 8,871 | 9,650 | 8,610 | 15,324 | 25,874 | 28,596 | 21,034 | 20,565 | 20,731 | 20,868 | 22,817 |
| Inversiones | 7,937 | 10,347 | 11,211 | 9,914 | 8,540 | 9,557 | 9,434 | 9,979 | 9,727 | 9,730 | 8,045 |
| Crédito Neto | 10,171 | 8,648 | 8,930 | 6,320 | 8,045 | 7,313 | 9,321 | 11,037 | 12,498 | 13,815 | 14,956 |
| Otros | 1,520 | 1,628 | 1,350 | 1,436 | 1,828 | 1,762 | 1,823 | 1,909 | 1,939 | 1,969 | 1,999 |
| Activo Total | 28,500 | 30,273 | 30,102 | 32,994 | 44,287 | 47,228 | 41,612 | 43,490 | 44,894 | 46,382 | 47,818 |

Con relación a las fuentes de fondos que financian el crecimiento de los activos, estas se consideran estables y corresponden principalmente a depósitos a la vista y ahorros, siendo el 60% proveniente de sector privado (en su mayoría cuentas de ahorro de trabajadores y pensionistas del SP).

En relación a la mora, se prevé fortalecer las estrategias de recuperación y castigo oportuno de créditos. Para ello, se mejorarán las políticas relacionadas al proceso de castigo de créditos irre recuperables.

Como resultado de los niveles de utilidad proyectados, los indicadores de rentabilidad y eficiencia muestran una mejora a lo largo del periodo de proyección. El ratio de capital global se encontraría dentro del nivel objetivo de 13% para el mismo periodo²².

6.2.5 Fortalecimiento Patrimonial

Como consecuencia del crecimiento del negocio del Banco de la Nación, se requiere fortalecer su patrimonio en los próximos años, principalmente para acompañar el crecimiento de los activos y contingentes ponderados por riesgo crediticio. Considerando como objetivo mantener el ratio de Capital Global en un nivel igual o superior a 13% se requieren las siguientes acciones:

- 2022: S/ 300 millones de emisión de deuda subordinada,
- 2024-2026: S/ 502 millones en capitalización de utilidades (2024: S/ 190 millones, 2025: S/ 203 millones y 2026: S/ 109 millones).

Es preciso indicar que el capital social aprobado asciende a S/ 1,600 millones. A agosto 2022 el capital pagado es S/ 1,596 millones.

6.3 Mejora de las capacidades para una mejor atención de las demandas de la población

Asegurar el cumplimiento de las líneas trazadas hasta este punto conlleva poner en agenda aspectos en materia de modernización y transformación digital, enmarcados en 5 ejes:

a) Estabilidad y continuidad operativa de los sistemas:

- Fortalecer el flujo de la gestión de incidentes y elaborar planes de acción que permitan resolver y superar los incidentes priorizados para la continuidad de negocio por canales.
- Potenciar los servidores centrales de canales digitales y su modernización a fin de asegurar escalabilidad, disponibilidad y estabilidad operativa para evitar la presión transaccional por el incremento significativo en su volumen de operaciones.
- Asegurar un adecuado Soporte Técnico y Operativo a los canales y sistemas centrales, contratando servicios especializados de soporte y gestión de incidentes, capacitando personal interno, tanto para el soporte como el mantenimiento de las aplicaciones, especialmente en aquellas en que el conocimiento está concentrado en pocas personas.
- Robustecer los mecanismos de redundancia y contingencia para prever el impacto frente a la ocurrencia de eventos disruptivos o de desastre.

²² El Ratio de Capital Global proyectado incluye medidas de fortalecimiento patrimonial.

- Reforzar la capacidad orientada al mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de la infraestructura física del centro de cómputo alterno del BN - San Isidro y del centro de procesamiento de datos de recuperación ante desastres del BN Sede Chiclayo.
- Implementar y/o actualizar las herramientas complementarias, y/o gestionar servicios especializados para el monitoreo, gestión de incidentes y operación de la infraestructura tecnológica.
- Fortalecer aspectos de gestión como: Perfiles, roles y responsabilidades, procesos y procedimientos, así como herramientas de software y personal (o servicios) para la pronta atención de los incidentes, adecuada medición de la estabilidad operativa, actualizar planes de acción y monitoreo para la resolución oportuna de los problemas que afectan la continuidad del negocio.
- Implementar nuevas soluciones integradas de Ciberseguridad (CyberSOC) y actualizar las medidas de seguridad ya implementadas, para mitigar las amenazas de seguridad que enfrentan nuestras redes y servicios digitales.
- Actualizar medidas de seguridad actuales e implementar nuevas medidas de protección en el proceso de identificación de los clientes y, de detección de los ataques cibernéticos.

b) Gestión de la demanda de recursos de TI.

El Banco de la Nación encamina su estrategia de mejora continua sobre la gestión y la operatividad de las tecnologías de información (TI), teniendo un enfoque de optimización de los servicios e infraestructura tecnológica, a fin de asegurar el soporte a las distintas necesidades y oportunidades del negocio, contribuir a la inclusión y bancarización de nuevos clientes y a la agilidad de las operaciones bancarias a través de los diferentes canales de atención. Al respecto, se tiene previsto:

- Fortalecer la gestión y seguimiento de los requerimientos relacionados a desarrollos o mantenimientos de TI. Así mismo, incorporar criterios de costo/beneficios que permita dirigir los recursos hacia los temas de mayor impacto para el BN.
- Fortalecer la gestión y seguimiento de la demanda.
- Incorporar perfiles especializados en relación a tecnologías de información, tales como: arquitectos de TI, ingenieros de ciberseguridad, líderes técnicos, ingenieros de datos, etc.

c) Aplicación de la transformación digital.

- Adopción de nuevas tecnologías y servicios flexibles y escalables, que permitan responder de manera ágil a nuevas demandas, como el pago masivo de bonos o subsidios; sin que ello requiera de incrementos

significativos de capacidades y buscando optimizar los recursos disponibles, reduciendo la dependencia de la arquitectura tecnológica vigente y manteniendo las integraciones necesarias con los sistemas legados del banco (Core bancario).

- Incorporar perfiles especializados, tanto en el área de TI como en las áreas usuarias, que tengan dedicación exclusiva a los nuevos proyectos de transformación digital.
- Implementar un repositorio único de datos (datawarehouse) que sirva de manera transversal a las áreas comerciales y operativas para la explotación y análisis de información. Esto permitirá potenciar los importantes avances de aplicación de Business Intelligence, asegurando integridad y mejorando la calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones en las áreas de negocio.
- Formulación del Plan de Gobierno Digital, en cumplimiento al Decreto Legislativo N° 1412 que aprueba la Ley de Gobierno Digital.
- Establecimiento de la línea base para la medición del avance en el proceso de transformación digital en el BN.

d) Ciberseguridad y prevención de fraudes.

- Incorporar mecanismos que permitan detectar y prevenir en línea operaciones sospechosas de fraude..
- Implementar nuevos mecanismos para validar la identidad de los clientes que usan los canales digitales.
- Cerrar las brechas en el monitoreo, detección y detención en línea de amenazas e incidentes de seguridad informática.
- Fortalecer la educación digital de nuestros usuarios y clientes.
- Implementación del reglamento de la SBS sobre seguridad de la información y ciberseguridad²³.

e) Gestión del talento

Entre las principales acciones, se tiene previsto:

- Formular planes de retiro incentivado, de carácter voluntario para su acogimiento por parte del trabajador
- Potenciar los perfiles orientados a aspectos tecnológicos y con mayor nivel de especialización.
- Fortalecer la gestión por resultados, a través de la mejora de los incentivos basados en desempeño y resultados (KPI's).

²³ Aprobado mediante Resolución N° 504-2021 con fecha 19 de febrero de 2021, el cual tiene por objetivo requerir a las empresas que cuenten con un entorno seguro y confiable para la provisión de productos y servicios a sus usuarios.

- Evaluar la escala remunerativa actual de la mano con la implementación de incentivos variables basados en desempeño y resultados (KPI's), ello con la finalidad de orientar la gestión hacia un enfoque por resultados.
- Optimizar los procesos relacionados a la gestión de recursos humanos y fortalecer la capacidad de reclutar talento en las dimensiones que actualmente se requieren.
- Fortalecimiento de personal comercial (gestores) para el impulso de las colocaciones.
- Diseño de una nueva estructura organizacional, con énfasis en:
 - Homologación con estructuras del mercado.
 - Mayor nivel de especialización.
 - Foco en cliente, otros.

f) Gestión por procesos

- Cambio de enfoque de una vista funcional hacia una vista por procesos. Ello conlleva a la identificación de los procesos críticos del Banco, los responsables (“dueños”) de cada uno y los proyectos estratégicos vinculados a ellos.
- Diseño de la estructura organizacional con el adecuado dimensionamiento de las unidades, acorde a las necesidades del negocio.
- Incorporar métricas a los procesos bajo un adecuado seguimiento e identificación de alertas tempranas.

ANEXOS

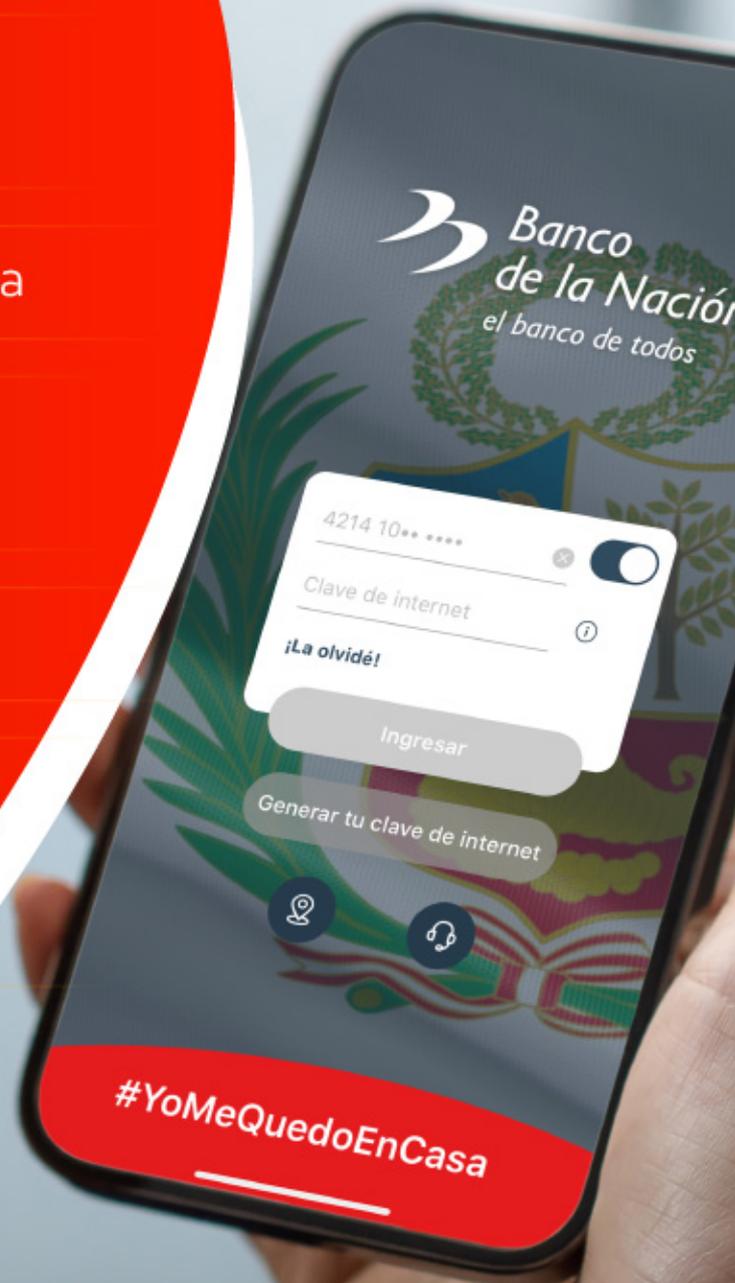
Anexo N° 1: Estructura Organizacional del Banco

Anexo N° 2: Matriz estratégica

Anexo N° 3: Alineamiento de OEI con OEC y OES

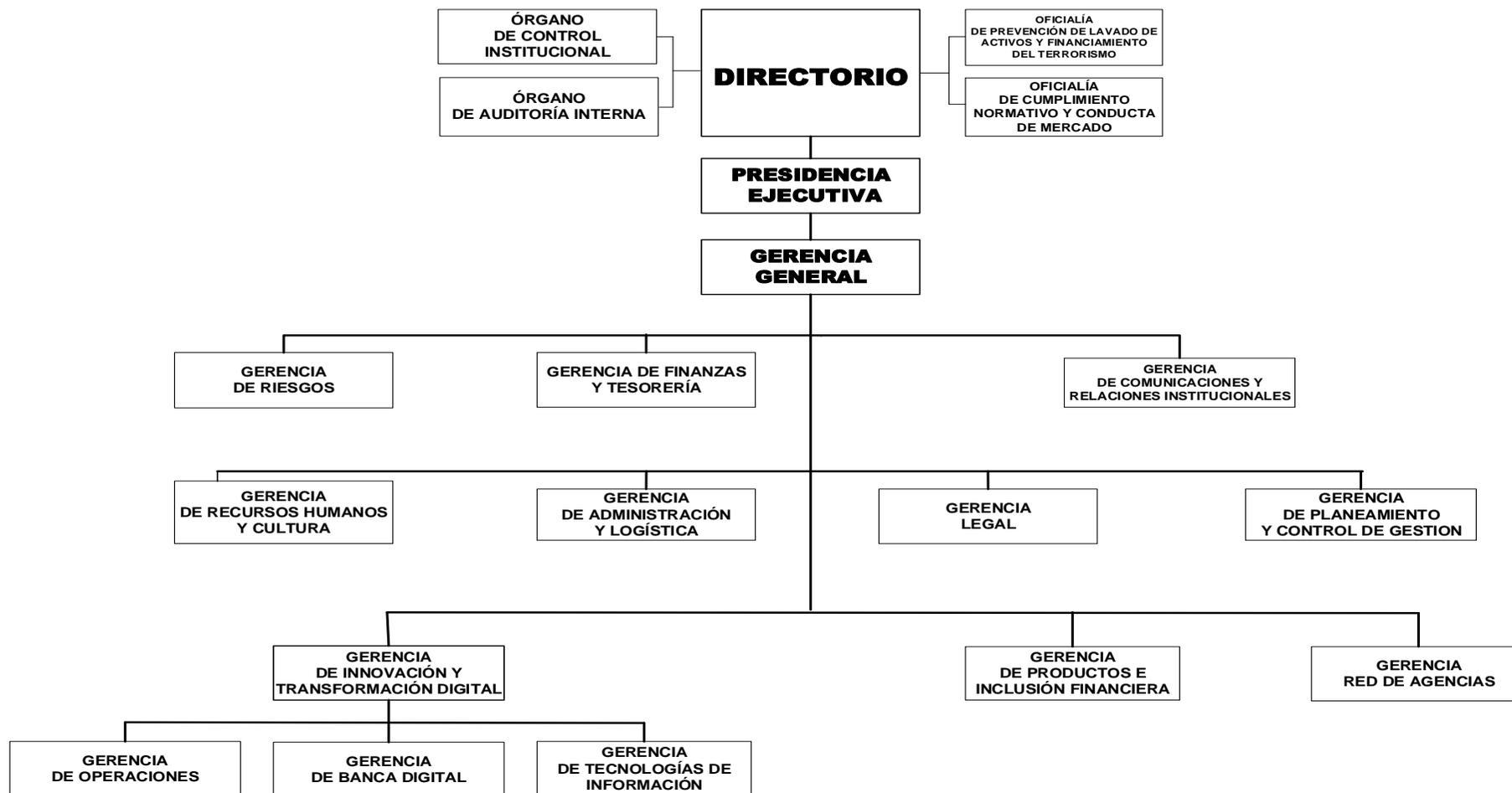
Anexo N° 4: Matriz de AEI

Anexo N° 5: Fichas técnicas de indicadores Plan Estratégico 2022-2026



Anexos

Anexo N° 1: Estructura Organizacional del Banco



Anexo N° 2: Matriz Estratégica

| N° | Perspectiva | OEC FONAFE | OEI BN | Indicador | Fórmula | Unidad de Medida | Ponderación | Línea Base | | Reales | | | Metas | | | | |
|----|-------------------|--|--|--|---|------------------|-------------|------------|-------|--------|-------|-------|----------|----------|-----------|------------|-----------|
| | | | | | | | | Año | Valor | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| 1 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Garantizar una rentabilidad Sostenible | Retorno sobre el Patrimonio - ROE | Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses | Porcentaje | 9.0% | 2021 | 19.60 | 42.68 | 26.10 | 19.60 | 38.98 | 32.54 | 29.15 | 27.12 | 28.32 |
| 2 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Garantizar una solvencia Sostenible | Ratio de Capital Global | Patrimonio efectivo total / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional) | Porcentaje | 6.0% | 2021 | 13.40 | 12.73 | 15.12 | 13.40 | 13.00 | 13.00 | 13.00 | 13.00 | 13.00 |
| 3 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | Ratio de Morosidad | Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total | Porcentaje | 8.0% | 2021 | 2.47 | 2.25 | 1.98 | 2.47 | 2.21 | 2.35 | 2.48 | 2.62 | 2.76 |
| 4 | Financiera | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista | Gasto de provisiones anualizadas cartera minorista / Saldo cartera vigente cartera minorista | Porcentaje | 6.0% | 2021 | 0.61 | 1.14 | 0.31 | 0.61 | hasta 2% | hasta 2% | hasta 2% | hasta 2% | hasta 2% |
| 5 | Grupos de Interés | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | Mejorar la experiencia del cliente | Nivel de satisfacción de cliente | (N° de Promotores - N° de Detractores) / N° encuestados | Porcentaje | 8.0% | 2021 | - | - | - | - | 70.00 | 74.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 |
| 6 | Grupos de Interés | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | Masificar el acceso y uso de los canales alternos | Índice operacional de canales alternos | N° de operaciones financieras en canales alternativos / N° de operaciones financieras de todos los canales | Porcentaje | 8.0% | 2021 | 82.43 | 64.10 | 78.59 | 82.43 | 84.62 | 86.12 | 87.62 | 89.12 | 90.62 |
| 7 | Grupos de Interés | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | Incrementar las operaciones y los clientes digitales | Clientes que usan canales digitales | N° de Clientes que usan al menos 1 canal digital (opera financieras y consultas) / Total de clientes con al menos una cuenta de ahorro activa (excepto cuenta DNI y call comercial) | Porcentaje | 8.0% | 2021 | - | - | - | 32.58 | 36.00 | 38.00 | 40.00 | 42.00 | 44.00 |
| 8 | Procesos Internos | OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | Optimizar la eficiencia financiera | Ratio de Eficiencia Financiera | Gastos administrativos / ingresos netos | Porcentaje | 9.0% | 2021 | 62.89 | 35.79 | 51.43 | 62.89 | 51.51 | 53.03 | 52.06 | 49.44 | 46.72 |
| 9 | Procesos Internos | OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE | Optimizar la eficiencia de los procesos | Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC | Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC | Porcentaje | 3.0% | 2021 | 88.48 | 71.99 | 84.07 | 88.48 | 88.93 | 88.93 | 88.93 | 88.93 | 88.93 |
| 10 | Procesos Internos | OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE | Optimizar la eficiencia de los procesos | Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa - RSC | Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema RSC | Porcentaje | 3.0% | 2021 | 86.11 | 77.00 | 80.56 | 86.11 | 86.11 | 86.20 | 86.20 | 86.20 | 86.20 |
| 11 | Procesos Internos | OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | Garantizar la estabilidad operativa | Estabilidad operativa | De acuerdo a la metodología establecida por la Institución (por definir) | Porcentaje | 5.0% | 2022 | - | - | - | - | LB | LB+1(*) | LB + 2(*) | LB + 4(*) | LB + 6(*) |
| 12 | Procesos Internos | OEC 15 Impulsar la gestión de la inversiones en las EPE | Mejorar la gestión de los proyectos | Proyectos implementados ^(*) | Proyectos implementados en el año / Proyectos programados a implementar en el año | Porcentaje | 6.0% | - | - | - | - | - | - | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| 13 | Aprendizaje | OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional | Mejorar el clima laboral | Índice de clima laboral | Resultados de la encuesta de Clima Laboral | Porcentaje | 7.0% | 2021 | 58.00 | 60.00 | 59.00 | 58.00 | 66.00 | 67.00 | 68.00 | 69.00 | 70.00 |
| 14 | Aprendizaje | OEC 17 Implementar procesos de transformación digital | Aplicar la transformación digital | Nivel de avance en el proceso de transformación digital en el BN ^(*) | Porcentaje de avance en el proceso de transformación digital en el BN | Porcentaje | 7.0% | 2022 | - | - | - | - | LB | LB +1(*) | LB +2(*) | LB + 4 (*) | LB +6 (*) |
| 15 | Aprendizaje | OEC 08. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras | Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial | Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial | Cumplimiento de Cronograma (N° de actividades culminadas / N° de actividades programadas en el periodo) | Porcentaje | 7.0% | - | - | - | - | - | - | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

(*) Puntos Porcentuales

Anexo N° 3: Alineamiento de OEI con OEC y OES

| OEI Banco de la Nación | | OEC FONAFE | OES PESEM | | |
|---------------------------|--|---------------|---|------|--|
| OE01 | Garantizar una rentabilidad Sostenible | OEC 1 | Incrementar el Valor Económico y reputacional | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE02 | Garantizar una solvencia Sostenible (*) | OEC 1 | Incrementar el Valor Económico y reputacional | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE03 | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | OEC 1 | Incrementar el Valor Económico y reputacional | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE04 | Mejorar la experiencia del cliente | OEC 3 | Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE05 | Masificar el acceso y uso de los canales alternos | OEC 3 | Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE06 | Incrementar las operaciones y los clientes digitales | OEC 3 | Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE07 | Optimizar la eficiencia financiera | OEC 6 | Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE08 | Optimizar la eficiencia de los procesos | OEC 6 | Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE09 | Mejorar la gestión de los proyectos | OEC 15 | Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE | | |
| OE10 | Garantizar la estabilidad operativa | OEC 6 | Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE11 | Mejorar el clima laboral | OEC 18 | Desarrollar el clima y cultura organizacional | | |
| OE12 | Aplicar la transformación digital | OEC 17 | Implementar procesos de transformación digital | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |
| OE13 | Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial | OEC 08 | Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras | OES2 | Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad. |

Anexo N° 4: Matriz de AEI

| Objetivo Estratégico | | Acción Estratégica | | Responsable de la Acción Estratégica | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Prioridad Relativa |
|----------------------|--|--------------------|--|--|------|------|------|------|------|--------------------|
| OE01 | Garantizar una rentabilidad Sostenible | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OE02 | Garantizar una solvencia Sostenible (*) | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OE03 | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | 0E03.01 | Implementación modelo de score de riesgos para el otorgamiento de créditos | Gerente de Riesgos | X | X | X | | | Alta |
| OE04 | Mejorar la experiencia del cliente | 0E04.01 | Optimizar la gestión de los reclamos | Subgerente de Experiencia del Cliente | X | X | X | | | Muy Alta |
| | | 0E04.02 | Mejorar de la experiencia del cliente a través de CCTV | Gerente de Comunicaciones y RRH | X | X | | | | Media |
| | | 0E04.03 | Mejorar de la comunicación Digital BN | Gerente de Comunicaciones y RRH | X | X | | | | Media |
| | | 0E04.04 | Optimizar el proceso de otorgamiento de créditos y apertura de cuentas de ahorro | Gerente de Productos e Inclusión Financiera | X | X | | | | Muy Alta |
| OE05 | Masificar el acceso y uso de los canales alternos | 0E05.01 | Ampliar y mejorar la oferta de canales presenciales | Gerente de Banca Digital y Gerente de Red de Agencias | X | X | X | X | | Muy Alta |
| OE06 | Incrementar las operaciones y los clientes digitales | 0E06.01 | Mejorar los canales y plataformas digitales | Gerente de Banca Digital | | X | X | X | | Muy Alta |
| | | 0E06.02 | Ampliar las funcionalidades y los estándares de seguridad a la Cuenta DNI | Gerente de Productos e Inclusión Financiera y Responsable de la Cuenta DNI | X | X | X | X | X | Muy Alta |
| OE07 | Optimizar la eficiencia financiera | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OE08 | Optimizar la eficiencia de los procesos (*) | 0E08.01 | Desarrollar el relevamiento de funciones y puestos | Gerente de Planeamiento y Control de Gestión | X | X | | | | Alta |
| | | 0E08.02 | Optimizar la carga de trabajo por puesto | Gerente de Planeamiento y Control de Gestión | | X | X | | | Muy Alta |
| | | 0E08.03 | Optimizar la gestión de archivos | Gerente de Administración y Logística | X | X | X | | | Alta |
| | | 0E08.04 | Desarrollar el Plan de Integridad BN | Gerencia de Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado | X | X | X | X | X | Alta |
| OE09 | Mejorar la gestión de los proyectos (*) | 0E09.01 | Implementar la PMO del Banco de la Nación | Gerente de Planeamiento y Control de Gestión | X | X | | | | Alta |
| OE10 | Garantizar la estabilidad operativa | 0E10.01 | Mejorar los sistemas UPS en las agencias | Gerente de Administración y Logística | X | X | X | | | Media |
| OE11 | Mejorar el clima laboral | 0E11.01 | Desarrollar el programa de transformación cultural "Conexión BN" | Gerente de Recursos Humanos y Cultura | X | X | X | X | X | Muy Alta |
| | | 0E11.02 | Mejorar los procesos relacionados a la gestión de recursos humanos | Gerente de Recursos Humanos y Cultura | X | X | X | | | Alta |
| OE12 | Aplicar la transformación digital | 0E12.01 | Desarrollar el Plan de Transformación Digital | Gerente General | X | X | X | X | X | Muy Alta |
| OE13 | Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial | 0E13.01 | Desarrollar el Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial | Gerente General | X | X | X | X | X | Muy Alta |
| | | 0E13.02 | Actualizar el PEI acorde a la evolución del entorno | Gerente de Planeamiento y Control de Gestión | X | X | X | X | X | Alta |

Anexo N° 5: Fichas técnicas de indicadores Plan Estratégico 2022-2026

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Financiera | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Garantizar una rentabilidad Sostenible | | | | |
| Nombre del Indicador | Retorno sobre el Patrimonio - ROE | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio promedio últimos 12 meses | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Finanzas y Tesorería | | | | |
| Fuente de Información | Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 42.68 | 26.10 | 19.60 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 38.98 | 32.54 | 29.15 | 27.12 | 28.32 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Financiera | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Garantizar una solvencia Sostenible | | | | |
| Nombre del Indicador | Ratio de Capital Global | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Específico (E) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Patrimonio efectivo total / Activos y contingentes ponderados por riesgo (Crédito, Mercado y Operacional) | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Finanzas y Tesorería y Gerencia de Riesgos | | | | |
| Fuente de Información | Reporte 2-D y Reporte 3 de Contabilidad | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 12.73 | 15.12 | 13.40 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 13.00 | 13.00 | 13.00 | 13.00 | 13.00 |
| Valor de referencia | El límite legal establecido por la SBS es 10%. | | | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Financiera | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | | | | |
| Nombre del Indicador | Ratio de Morosidad | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de Reducción (CR) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Saldo Cartera Atrasada (Vencido y Judicial) / Saldo Total | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Riesgos | | | | |
| Fuente de Información | Estados Financieros del BN (cifras cerradas) | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 2.25 | 1.98 | 2.47 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 2.21 | 2.35 | 2.48 | 2.62 | 2.76 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Financiera | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Cuidar la calidad de la cartera crediticia | | | | |
| Nombre del Indicador | Gasto de Provisiones Específicas Cartera Minorista sobre Cartera Vigente Minorista | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Específico (E) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Gasto de provisiones anualizadas cartera minorista / Saldo cartera vigente cartera minorista | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Riesgos | | | | |
| Fuente de Información | Estado de situación financiera, Estado de Resultados y Balance de Comprobación | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 1.14 | 0.31 | 0.61 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | hasta 2% | hasta 2% | hasta 2% | hasta 2% | hasta 2% |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Grupos de Interés | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Mejorar la experiencia del cliente | | | | |
| Nombre del Indicador | Nivel de satisfacción de cliente | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | $(N^{\circ} \text{ de Promotores} - N^{\circ} \text{ de Detractores}) / N^{\circ} \text{ encuestados}$ | | | | |
| Área Responsable | Gerencia General | | | | |
| Fuente de Información | Base de datos remitida por el proveedor | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | - | - | - |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 70.00 | 74.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Grupos de Interés | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Masificar el acceso y uso de los canales alternos | | | | |
| Nombre del Indicador | Índice operacional de canales alternos | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | $N^{\circ} \text{ de operaciones financieras en canales alternativos} / N^{\circ} \text{ de operaciones financieras de todos los canales}$ | | | | |
| Área Responsable | Gerencia Banca Digital | | | | |
| Fuente de Información | Quipus | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 64.10 | 78.59 | 82.43 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 84.62 | 86.12 | 87.62 | 89.12 | 90.62 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Grupos de Interés | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Incrementar las operaciones y los clientes digitales | | | | |
| Nombre del Indicador | Clientes que usan canales digitales | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | N° de Clientes que usan al menos 1 canal digital (opera financieras y consultas) / Total de clientes con al menos una cuenta de ahorro activa (excepto cuenta DNI y call comercial) | | | | |
| Área Responsable | Gerencia Banca Digital | | | | |
| Fuente de Información | Quipus | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | - | - | 32.58 |
| Metas (*) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 36.00 | 38.00 | 40.00 | 42.00 | 44.00 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Procesos Internos | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Optimizar la eficiencia financiera | | | | |
| Nombre del Indicador | Ratio de Eficiencia Financiera | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de reducción (CR) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Gastos administrativos / ingresos netos | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Finanzas y Tesorería | | | | |
| Fuente de Información | Estados Financieros BN: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 35.79 | 51.43 | 62.89 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 51.51 | 53.03 | 52.06 | 49.44 | 46.72 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Procesos Internos | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Optimizar la eficiencia de los procesos | | | | |
| Nombre del Indicador | Nivel de Madurez de Buen Gobierno Corporativo - BGC | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema BGC | | | | |
| Área Responsable | Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado | | | | |
| Fuente de Información | Reporte del área responsable del indicador | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 71.99 | 84.07 | 88.48 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 88.93 | 88.93 | 88.93 | 88.93 | 88.93 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Procesos Internos | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Optimizar la eficiencia de los procesos | | | | |
| Nombre del Indicador | Nivel de Madurez de la Responsabilidad Social Corporativa – RSC | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Resultado de la autoevaluación de la herramienta corporativa del sistema RSC | | | | |
| Área Responsable | Comunicaciones y Relaciones Institucionales | | | | |
| Fuente de Información | Reporte del área responsable del indicador | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 77.00 | 80.56 | 86.11 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 86.11 | 86.20 | 86.20 | 86.20 | 86.20 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Procesos Internos | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes. | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Garantizar la estabilidad operativa | | | | |
| Nombre del Indicador | Estabilidad operativa | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | De acuerdo a la metodología establecida por la Institución (por definir) | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Tecnologías de Información | | | | |
| Fuente de Información | | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | - | - | - |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | LB | LB+1 (*) | LB+2 (*) | LB+4 (*) | LB+6 (*) |
| Valor de referencia | - | | | | |

(*) Puntos Porcentuales

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Procesos Internos | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 15 Impulsar la gestión de la inversiones en las EPE | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Mejorar la gestión de los proyectos | | | | |
| Nombre del Indicador | Proyectos implementados | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Proyectos implementados en el año / Proyectos programados a implementar en el año | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión | | | | |
| Fuente de Información | Cronograma de Actividades / Sprint Planing / Equipo de Proyecto | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | - | - | - |
| Metas (*) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 0 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Aprendizaje | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Mejorar el clima laboral | | | | |
| Nombre del Indicador | Índice de clima laboral | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Resultados de la encuesta de Clima Laboral | | | | |
| Área Responsable | Gerencia de Recursos Humanos y Cultura | | | | |
| Fuente de Información | Encuesta de Satisfacción Laboral | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | 60.00 | 59.00 | 58.00 |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | 66.00 | 67.00 | 68.00 | 69.00 | 70.00 |
| Valor de referencia | - | | | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Aprendizaje | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 17 Implementar procesos de transformación digital | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Aplicar la transformación digital | | | | |
| Nombre del Indicador | Nivel de avance en el proceso de transformación digital en el BN(*) | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Porcentaje de avance en el proceso de transformación digital en el BN | | | | |
| Área Responsable | Gerencia Banca Digital | | | | |
| Fuente de Información | FONAFE | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | - | - | - |
| Metas (*) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | LB | LB + 1 (*) | LB + 2 (*) | LB + 4 (*) | LB + 6(*) |
| Valor de referencia | - | | | | |

(*) Puntos Porcentuales

| | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Perspectiva | Aprendizaje | | | | |
| Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE | OEC 08. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras | | | | |
| Objetivo Estratégico Institucional Banco de la Nación | Implementar una cultura de innovación y agilidad empresarial | | | | |
| Nombre del Indicador | Nivel de Avance del Plan de cultura de innovación y agilidad empresarial | | | | |
| Unidad de Medida | Porcentaje | | | | |
| Sentido del Indicador | Continuo de incremento (CI) | | | | |
| Fórmula de cálculo | Cumplimiento de Cronograma (N° de actividades culminadas / N° de actividades programadas en el periodo) | | | | |
| Área Responsable | Gerencia Banca Digital | | | | |
| Fuente de Información | Cronograma de Actividades / Sprint Planing / Equipo de Proyecto | | | | |
| Datos Históricos | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| | | | - | - | - |
| Metas | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| | - | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Valor de referencia | - | | | | |