



**“VALORIZACIÓN DEL  
BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Finanzas**

**Presentado por**

**Sr. Alan David Berdichevsky Schumacher**

**Sr. Miguel Ángel Díaz Pastor**

**Sra. Milagros Beatriz Vergara Malpartida**

**Asesor: Profesor Jorge Lladó**

**2019**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, al profesor Jorge Lladó por su orientación y asesoramiento.

## Resumen ejecutivo

El Banco Interamericano de Finanzas (en adelante BanBif) es una entidad bancaria dedicada a la intermediación financiera en el ámbito de la banca múltiple. Se rige bajo la Ley No. 26702, de acuerdo al marco jurídico peruano y forma parte del Grupo Fierro (España) con inversiones en el sector industrial, financiero, inmobiliario, químico, entre otros (ver anexo 3). Al cierre del 2018, el BanBif ocupa, en el sistema financiero peruano, el quinto lugar en colocaciones directas con una participación de 3,74 %, y también ocupa el quinto lugar en depósitos totales con una participación de 4,07 %.

Los bancos juegan un rol vital en el crecimiento, desarrollo y expansión de la economía local y mundial, es por ello que se rigen por marcos regulatorios extensos y complejos que buscan salvaguardar la integridad del sistema financiero y la economía en general. Dada esta importancia en el crecimiento y estabilidad de una economía, los participantes del sistema financiero deben estar sujetos a un conjunto de lineamientos que dirija y controlen sus funciones a fin de brindar seguridad a los depositantes. Es decir, busca la estabilidad financiera y proteger a los clientes.

La valorización se realizó sobre las acciones comunes representativas del capital social hasta el 31 de diciembre del 2018, fecha base para realizar las proyecciones. La valorización de BanBif presentó retos y características diferentes a la valorización de otro tipo de empresas, las cuales limitaron la aplicación del modelo *Free Cash Flow to the Firm* (FCFF). En ese sentido, se consideró el *Free Cash Flow to the Equity* (FCFE) como base metodológica de valorización. Al ser una entidad financiera, el FCFE es sustituido por el flujo de utilidades distribuibles (FUD), es decir, estimación de los flujos que generan valor para el accionista y son permitidos de repartir como dividendos después de considerar los requerimientos normativos de capital. Se explorarán otros métodos de valoración que aportarán razonabilidad y teoría para sustentar el presente trabajo.

Se han identificado las principales ventajas de invertir en BanBif:

- Adecuado posicionamiento, enfocándose a ser un “banco de nicho” dentro de un mercado oligopólico.
- BanBif es reconocido como el banco con la mejor calidad de atención dentro del sistema financiero peruano, siendo este uno de los pilares claves dentro de la estrategia de crecimiento y fidelización de clientes.

- Clara estrategia y plan de ejecución, el cual brinda favorables proyecciones de crecimiento en ingresos y mejora de rentabilidad, pasando de un ROE del 11,51 % con proyecciones de llegar al 18 % en 5 años.
- La ejecución de la estrategia es llevada a cabo por una experimentada plana gerencial con probadas capacidades administrativas y amplio prestigio.
- Fortaleza del sistema financiero peruano, el cual ha mostrado crecimiento sostenido durante los últimos diez años y mantiene adecuados esquemas de supervisión.

Las desventajas encontradas se enfocan en la amplia competencia contra instituciones con gran profundidad de mercado en todos sus nichos. Además, el nivel de informalidad en la economía genera que los bancos concentren sus esfuerzos en los mismos clientes, lo cual recrudece la competencia en tasas.

Los resultados de la valorización, de acuerdo con el método flujo de utilidades distribuibles, determinan un valor fundamental del patrimonio de S/ 1.882 millones y un valor por acción de S/ 72,8. Cabe resaltar que las acciones de BanBif no cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), por lo que no cuentan con un precio bursátil. No obstante, es importante conocer el valor fundamental del patrimonio ante una eventual venta del banco, pues se recomienda comprar a un precio no mayor al determinado por la valorización.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Descripción del negocio.....</b>	<b>2</b>
1. Líneas de negocio y canales de atención.....	2
2. Área geográfica y evolución .....	2
3. Hechos de importancia.....	3
4. Accionistas y directorio.....	3
5. Organigrama y puestos claves.....	4
6. Ciclo de vida .....	5
7. Cadena de valor.....	6
8. Gobierno corporativo y responsabilidad social.....	6
<b>Capítulo III. Análisis del macroambiente, industria y posición competitiva.....</b>	<b>7</b>
1. Análisis del macroambiente .....	7
1.1. Marco regulatorio peruano y Basilea .....	7
1.2. Análisis Pestel.....	8
1.3. Análisis FODA.....	8
2. Análisis de la Industria.....	10
2.1. Principales competidores y participantes de la industria .....	10
2.2. Infraestructura financiera .....	11
2.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	12
3. Posición competitiva .....	13
3.1. Identidad y valores .....	13
3.2. Identificación de la propuesta de valor .....	13

3.3. Matriz Canvas .....	14
3.4. Ventajas comparativas y competitivas .....	15
3.5. Revelamiento de la estrategia aplicada .....	16
<b>Capítulo IV. Análisis financiero.....</b>	<b>17</b>
1. Calidad de activos .....	17
2. Estructura de fondeo .....	19
2.1. Obligaciones con terceros .....	19
2.2. Patrimonio.....	20
3.Liquidez .....	20
4.Rentabilidad .....	21
5. Diagnóstico .....	22
<b>Capítulo V. Resultados de la valorización .....</b>	<b>24</b>
1. Marco teórico .....	24
2. Supuestos de valorización.....	24
3. Determinación del costo de capital .....	26
4. Resultados de la valorización.....	27
5. Flujo de utilidades distribuibles (FUD).....	27
<b>Capítulo VI. Gestión de riesgos.....</b>	<b>29</b>
1. Riesgos financieros .....	29
1.1. Riesgo de crédito.....	29
1.2. Riesgo de mercado .....	29
1.2.1. Riesgo cambiario.....	29
1.2.2. Riesgo de tasa de interés .....	30
1.2.3. Riesgo de liquidez.....	30
1.2.4. Riesgo de solvencia.....	30
2. Riesgos no financieros .....	31
2.1. Riesgo operacional.....	31

2.2. Riesgo país .....	31
3. Análisis de sensibilidad.....	31
4. Modelo Camel.....	32
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>38</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Líneas de negocio BanBif.....	2
Tabla 2.	Accionistas y directorio .....	4
Tabla 3.	Plana gerencial.....	5
Tabla 4.	Cadena de valor .....	6
Tabla 5.	Análisis Pestel del macroambiente nacional.....	8
Tabla 6.	Análisis FODA .....	9
Tabla 7.	Matriz Canvas.....	14
Tabla 8.	Dimensiones de la estrategia .....	16
Tabla 9.	Supuestos de valorización .....	24
Tabla 10.	Metodologías de valorización.....	27
Tabla 11.	Valor por flujo de caja descontado .....	28
Tabla 12.	Estructura de colocaciones por tipo de deudor .....	28
Tabla 13.	Análisis de sensibilidad .....	32
Tabla 14.	Modelo Camel .....	33

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Hechos de importancia .....	3
Gráfico 2.	Evolución de la cartera de créditos bruta.....	5
Gráfico 3.	Regulación de Basilea .....	7
Gráfico 4.	Evolución de los créditos directos y depósitos del sistema financiero .....	10
Gráfico 5.	Evolución del <i>market share</i> de colocaciones (%) .....	11
Gráfico 6.	Entidades supervisoras del sistema financiero .....	11
Gráfico 7.	Análisis de las fuerzas de Porter.....	12
Gráfico 8.	Matriz Peyea.....	16
Gráfico 9.	Estructura y evolución de la cartera de créditos .....	18
Gráfico 10.	Evolución de los indicadores de cartera .....	19
Gráfico 11.	Evolución de ratio de capital global .....	20
Gráfico 12.	Evolución de Liquidez.....	21
Gráfico 13.	Evolución de ingresos y márgenes .....	21
Gráfico 14.	Indicadores de rentabilidad.....	22

## Índice de anexos

Anexo 1.	Líneas de negocio y canales de atención.....	39
Anexo 2.	Área geográfica y evolución.....	40
Anexo 3.	Accionistas y directorio.....	40
Anexo 4.	Ciclo de vida del BanBif.....	41
Anexo 5.	Cadena de valor.....	42
Anexo 6.	Marco regulatorio.....	43
Anexo 7.	Análisis pestel.....	44
Anexo 8.	Análisis de fuerzas de Porter.....	45
Anexo 9.	Posición competitiva.....	46
Anexo 10.	Análisis financiero.....	48
Anexo 11.	Resultados de la Valorización.....	58
Anexo 12.	Determinación del Costo de Capital.....	59
Anexo 13.	Metodologías de valorización.....	61
Anexo 14.	Flujo de Utilidades Distribuibles – (FUD).....	65
Anexo 15.	Gestión de riesgos.....	73

## Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el valor fundamental del patrimonio de BanBif, al cierre del periodo 2018. Es importante resaltar que la valorización de entidades financieras trae consigo retos y dificultades distintas a cualquier otro tipo de negocio, por lo que, para emprender este trabajo, se requirió un profundo conocimiento de diversas técnicas de valorización y un preciso entendimiento del negocio de intermediación financiera y el marco regulatorio local.

El sistema financiero peruano se encuentra ampliamente concentrado en los cuatro principales bancos, que en conjunto mantienen un *market share* mayor al 80 % de las colocaciones totales a diciembre del 2018. Determinar el valor fundamental de BanBif resulta un importante desafío académico, no solo por ser un banco múltiple, que ofrece distintos tipos de productos y atiende a personas naturales y jurídicas, sino también por entender las estrategias que permitirán lograr incrementar el valor en el tiempo, en una industria poco favorable para los bancos de menor tamaño.

En el segundo capítulo se encuentra la descripción del negocio, se brinda un adecuado contexto de las operaciones que realiza el BanBif, como las líneas de negocio que presenta, los productos que ofrecen la estructura orgánica, entre otros. En el tercer capítulo se analiza el macroambiente en el que se desarrolla BanBif, el sistema financiero peruano, el marco regulatorio y la estrategia definida para la creación de valor en el largo plazo. En ese sentido, se desarrollaron diversas herramientas teóricas como el análisis FODA, la matriz Canvas, el análisis de Porter, entre otros. Por otro lado, en el cuarto capítulo se analiza la posición financiera del BanBif en términos de manejo de activos, fuentes de fondeo, solvencia, rentabilidad y liquidez. En el quinto capítulo se desarrolla el marco teórico de la valorización y se muestran los resultados tras emplear distintas metodologías de valorización y realizar proyecciones alineadas a la estrategia planteada por BanBif. Además del flujo de utilidades distribuibles (FUD), se realizó una valorización de múltiplos, valor en exceso y valor derivado de una transacción precedente en la empresa.

En el sexto capítulo se analiza la gestión de riesgos que emplea BanBif, destacando como principal herramienta el modelo Camel, enfocado en identificar los riesgos corporativos en las entidades financieras. Finalmente, se desarrollan las principales conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

## Capítulo II. Descripción del negocio

El Banco Interamericano de Finanzas, en adelante “BanBif”, tiene como actividad principal la intermediación financiera dentro de la banca múltiple, con el objetivo de promover el desarrollo de la economía peruana. Fue autorizado el 8 de febrero del año 1991 mediante la Resolución SBS No. 089-91, operando bajo el marco de la Ley No. 26702<sup>1</sup>. Al cierre del 2018, el BanBif ocupa, en el sistema financiero peruano, el quinto lugar en colocaciones directas con una participación de 3,74 % y también ocupa el quinto lugar en depósitos totales con una participación de 4,07 %.

### 1. Líneas de negocio y canales de atención

BanBif, como banco múltiple, ofrece productos y servicios orientados a personas naturales y jurídicas, diseñados para satisfacer sus necesidades (ver anexo 1). A diciembre del 2018, el 32 % de la cartera de créditos se concentra en la línea de negocio de persona natural y el 68 % en persona jurídica. Cabe indicar que la participación dentro de la composición de ingresos por la línea de negocio es similar.

**Tabla 1. Líneas de negocio BanBif**

Líneas de negocio	Banca persona natural		Banca persona jurídica		
Divisiones	Banca minorista	Banca premium	Banca corporativa	Banca empresa	Banca negocios
Criterio de división	Ingresos medios Sueldos mayor a S/ 3.000	Depósitos mayores a US\$ 500M	Ingresos Mayores a PEN 80MM	Ingresos entre PEN 80MM - PEN 20MM	Ingresos a partir a PEN 3MM hasta PEN 20MM

Fuente: Memoria Anual. Elaboración propia

BanBif atiende a sus clientes a través de una red de 66 agencias tradicionales y 5 agencias Studio<sup>2</sup>, adicionalmente cuenta con canales electrónicos, a través de la banca móvil en *smartphones* para consultas y operaciones y acceso a una amplia red de cajeros automáticos distribuidos a nivel nacional gracias a la alianza estratégica con Global Net. El foco se orienta en desarrollar canales virtuales, por lo que ha desarrollado una alianza con la Asociación Fintech del Perú.

<sup>1</sup> Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, le permite colocar y captar recursos financieros y desarrollar todo tipo de servicios bancarios y operaciones permitidas a la banca múltiple,

<sup>2</sup> Las Agencias Studio ofrecen un nuevo concepto de servicio y experiencia al cliente a través de un diseño innovador que proyecta la imagen de un banco cercano, moderno y ágil. La arquitectura busca generar un espacio de apertura y confianza para hacer negocios y crear relaciones sinceras y permanentes.

## 2. Área geográfica y evolución

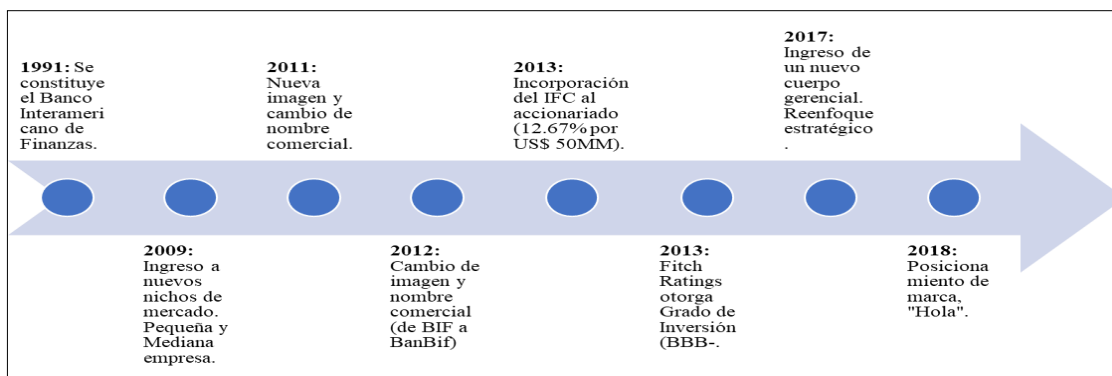
BanBif mantiene presencia en 16 departamentos a nivel nacional, a través de 71 (ver anexo 2), de las cuales 45 se ubican en Lima. Respecto del volumen de negocios, cerca del 80 % de la cartera de colocaciones y captaciones se concentran también en Lima.

A partir del 2016, se revierte la tendencia de agresiva expansión de presencia física en el sistema financiero. BanBif no ha sido ajeno este proceso, llevando a cabo una reducción de 16 agencias (-18 % del total) entre los años 2017 y 2018 (71). Esto en el marco de un proceso de transformación digital, cuyo objetivo no solamente es acercarse a los clientes vía canales alternativos sino también, la transformación de procesos internos.

## 3. Hechos de importancia

Como principales hechos de importancia, se debe indicar que, desde mayo del 2013, la International Finance Corporation (IFC) pasó a formar parte del accionariado con un aporte de US\$ 50 millones (S/ 130.475.000). En el mismo año, recibió el grado de inversión por parte de Fitch Rating.

**Gráfico 1. Hechos de importancia**



Fuente: Memoria Anual 2018 BanBif. Elaboración propia

## 4. Accionistas y directorio

El principal accionista es el Grupo Fierro (España), conglomerado económico con inversiones en el sector industrial, financiero, químico, entre otros (ver anexo 3), y cuyo inicio de operaciones en Perú se dio en 1961.

BanBif cuenta con un capital social de S/ 775 millones, conformado por cerca de 25 millones de acciones, siendo los tres únicos accionistas Landy S.A (43,71 %), Britton S.A (43,62 %) y la IFC - (12,67 %). Los dos primeros, domiciliados en Suiza, pertenecen al Grupo Fierro (España), el cual es liderado por Guillermo Fierro Eleta (Madrid, 1961). El tercer accionista, la IFC, brazo financiero del Banco Mundial, que ingresó al accionariado en el año 2013. Vale recalcar que la incorporación del IFC sumó positivamente considerando que i) ayudó a fortalecer el patrimonio mediante el aporte de capital y la emisión de bonos subordinados, y ii) el perfil del IFC es valorado positivamente por las clasificadoras de riesgo, que lo consideran como una fortaleza.

**Tabla 2. Accionistas y directorio**

<b>Accionistas</b>	<b>País</b>	<b>Part %.</b>
Landy S.A.	Suiza	43,70 %
Britton S.A.	Suiza	43,60 %
International Finance Corporation	Estados Unidos	12,70 %
<b>Directorio</b>		<b>Cargo</b>
Sandro Gustavo Fuentes Acurio		Presidente
Juan Carlos García Vizcaíno		Vicepresidente
Alfredo Miguel Torres Guzmán		Director Ind.
José Antonio Talledo Arana		Director
Carlos Alberto Neuhaus Tudela		Director Ind.
Mónica Inés María Aparicio Smith		Director Ind.
Álvaro Ignacio Merino Reyna		Director Ind.

Fuente: Memoria Anual 2018 BanBif. Elaboración propia

El presidente del directorio es Sandro Fuentes Acurio<sup>3</sup> y el vicepresidente y gerente general, desde febrero del 2017, es Juan Carlos García Vizcaino, ex Senior VP Banca Retail & CMF en Scotiabank. De conformidad con la Resolución de SMV N° 00019-2015 y el Estatuto del Banco, son directores independientes (60 % del directorio): Carlos Neuhaus Tudela, Mónica María Aparicio Smith, Alfredo Torres Guzmán y Álvaro Merino Reyna Meneses. Además de velar por la correcta gestión del negocio los directores están encomendados en diferentes órganos especializados de directorio.

## **5. Organigrama y puestos claves**

Al cierre del 2018, el BanBif contaba con 1.374 colaboradores. Los principales órganos de gobierno son la junta general de accionistas, el directorio y la gerencia, contando con sus respectivos reglamentos y rigiéndose bajo el marco del buen gobierno corporativo.

<sup>3</sup> Se ha desempeñado como Ministro de Trabajo y Promoción Social, director del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Jefe de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Director de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), entre otros.

**Tabla 3. Plana gerencial**

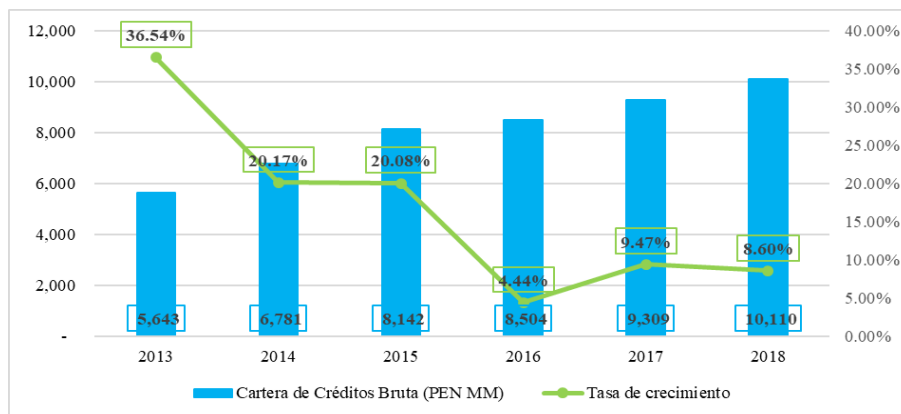
Plana Gerencial	Cargo
Juan Carlos García Vizcaíno	Gerencia General
Glenn Oscar Fort Dasso	Vicepresidencia Banca Mayorista
Luis Mella Baldovino	Vicepresidencia Banca Minorista
Patty Canales Anchorena	Vicepresidencia Tecnología y Operaciones
Juan Carlos Orrego Gonzales	Vicepresidencia Control Financiero y Administración
Víctor Larrea Vilela	Vicepresidencia Asesoría Legal
Kenneth Figuerola Duthurburu	Vicepresidencia de Control de Riesgos
Hernán Berenguel Paredes	Vicepresidencia de Estrategia e Innovación
Víctor Orbezo Gayoso	Vicepresidencia de Riesgos

Fuente: Memoria Anual 2018 BanBif. Elaboración propia

## 6. Ciclo de vida

Según el CFA Institue (2015), el ciclo de vida se determina de acuerdo al crecimiento de la demanda. BanBif se encuentra en etapa de crecimiento, impulsando el incremento de los ingresos, la simplificación de procesos, la mejora en la calidad de servicio, el logro de un mayor número de clientes y el sostenido crecimiento en la cartera de créditos y captación de recursos. Ello se refleja en la evolución de la cartera de créditos total la cual casi se ha duplicado en el periodo 2013-2018.

**Gráfico 2. Evolución de la cartera de créditos bruta**



Fuente: SBS. Elaboración propia

BanBif es un banco relativamente joven dentro del sistema financiero peruano, con 28 años desde su creación; si a ello se suma el crecimiento orgánico del sistema financiero (ver anexo 4), se concluye que el banco tiene un amplio potencial de crecimiento.

## 7. Cadena de valor

De acuerdo con la teoría de Michael Porter (1989), la cadena de valor es la representación de las diversas actividades y áreas internas de una organización con las que, a través de una correcta ejecución e interacción entre las mismas, el negocio genera valor. En el caso de BanBif, al tratarse de una empresa del rubro de servicios, la cadena de valor tradicional es acondicionada hacia una realidad de negocio que represente la intermediación financiera<sup>4</sup>. En ese sentido, son la captación de recursos y la colocación de créditos, los procesos *core* de la organización, que unidos a la gestión de riesgos y al adecuado manejo operativo de transacciones, generan el margen operacional del banco (ver anexo 5).

**Tabla 4. Cadena de valor**

Apoyo	Infraestructura					Margen
	Gestión de recursos humanos					
	Investigación y desarrollo					
	Actividad comercial					
	Gestión Integral de Riesgos	Captación de ahorros	Colocación de créditos	Procesamiento de transacciones	Servicios financieros	
	Primarios					

Fuente: Memoria Anual. Elaboración propia

## 8. Gobierno corporativo y Responsabilidad Social

BanBif cuenta con un código de buen gobierno corporativo y un reglamento interno para el directorio (RID), alineados a los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

BanBif cuenta con un área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ocupada de actividades de filantropía en asociación con las ONG Un Techo para mi País y Enseña Perú. Además, creó la Tarjeta de Crédito Oro Q'eswachaka, mediante la cual se contribuye a la reconstrucción anual del Puente Inca Q'eswachaka (Patrimonio Cultural de la Nación y Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad - Unesco). Finalmente, respecto de la RSE, BanBif se esmera para ser un buen empleador, participando de las encuestas Great Place to Work y revisando su política de recursos humanos constantemente.

<sup>4</sup>De acuerdo a la teoría desarrollada por Luis Fernández Portillo "Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito". Esic, 2000.

### Capítulo III. Análisis del macroambiente, industria y posición competitiva

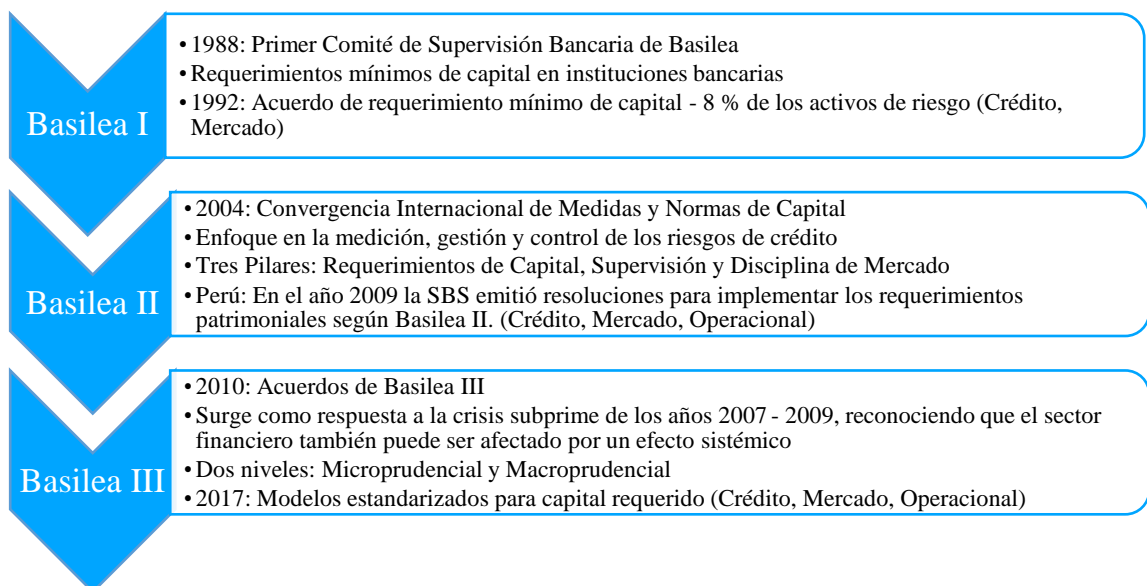
El sistema bancario peruano se encuentra fuertemente concentrado en los primeros cuatro competidores del sector, que concentran cerca del 80 % de las colocaciones totales del sistema financiero. En ese sentido, es importante entender cómo BanBif plantea su estrategia con la finalidad de crear valor en el largo plazo, la cual recoge diferentes componentes, como el entorno competitivo, la coyuntura económica y, en especial, el entorno regulatorio, además de otros.

#### 1. Análisis del macroambiente

##### 1.1. Marco regulatorio peruano y Basilea

Las entidades financieras, dada su actividad de intermediación financiera, se encuentran fuertemente reguladas por el supervisor local, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que recoge dentro de sus normativas los lineamientos internacionales emitidos por el Comité de Basilea. Dicho comité surge con la finalidad de formular principios y estándares de regulación, supervisión y gestión bancaria. (ver anexo 6).

##### Gráfico 3. Regulación de Basilea



Fuente: Comité de Basilea. Elaboración propia

Es importante indicar que el sistema financiero peruano recoge parte importante de cada una de las versiones emitidas de Basilea y se encuentra aplicando, algunos de los principales

lineamientos de control Basilea III<sup>5</sup>, cuya aplicación a nivel mundial inició en el 2019, en los Estados Unidos, Canadá y Europa. La importancia de la regulación bancaria dentro de la valorización de BanBif recae en el hecho de que la proyección debe considerar que se cumplan con indicadores financieros mínimos solicitados por la SBS para no retirar la licencia e intervenir un banco.

## 1.2. Análisis Pestel

La herramienta Pestel, desarrollada por Johnson, Scholes, Whittington (2006), ayuda a identificar como influye el macro entorno a las organizaciones. La ejecución de análisis Pestel indica que el macroambiente nacional es estable económicamente, a pesar de la incertidumbre generada por el ámbito político (ver anexo 7).

**Tabla 5. Análisis Pestel del macroambiente nacional**

<p style="text-align: center;"><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario de incertidumbre política en los distintos niveles del Gobierno genera disminución en la confianza empresarial.</li> <li>• Caída al puesto 68° en el ranking Doing Business del Banco Mundial (anterior: 63°).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativa de volatilidad en los mercados financieros de cara a los siguientes años.</li> <li>• Crecimiento esperado de 3,2 %-3.70% para los próximos años. Dicho crecimiento está respaldado por expectativas de recuperación de la inversión minera.</li> <li>• Crecimiento en el empleo formal de 2,0 % en los dos últimos años. Se espera que esta tendencia continúe.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de Bienestar de la OCDE señala escenario retador para Perú. Los principales aspectos que se pretenden impulsar son la bancarización (38 %) e intermediación (40 %).</li> <li>• Inclusión Financiera inferior al promedio de la región.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrias destinan grandes montos de capital para inversión en transformación digital en busca de la eficiencia y participación de mercado.</li> <li>• Enfoque Tecnológico: Fidelización Empresa - Cliente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ecológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incrementan las inversiones y financiamientos en proyectos que impulsen el desarrollo sostenible.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere fortalecer la implementación de políticas públicas que permitan mantener la estabilidad jurídica con el objetivo de crear un entorno permanente de desarrollo del comercio y de las inversiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 1.3. Análisis FODA

El análisis FODA, de acuerdo con Ponce (2006), aporta en la identificación de los objetivos estratégicos generales y específicos, ayudando en el reconocimiento de una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si es la más adecuada para una organización. Los ejes de

<sup>5</sup> La mayor parte de la legislación peruana recoge los lineamientos de Basilea I y II, respecto a Basilea III, la SBS indica en su página web que aplicará Basilea III de manera que se adapte a la realidad peruana, sin hacer mayor énfasis en fechas o medidas a tomar.

la matriz representan dos características internas (fortalezas y debilidades) y dos características externas (oportunidades y amenazas).

**Tabla 6. Análisis FODA<sup>6</sup>**

		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respaldo del accionista IFC.</li> <li>2. Plana gerencial de alta experiencia.</li> <li>3. Rating crediticio BBB- (Fitch).</li> <li>4. Sólida cartera de créditos.</li> <li>5. Net Promoter Score de 65% (*)</li> <li>6. Marca neutral enfocada en el segmento de bancos alternativos.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitaciones de capital.</li> <li>2. Elevado costo de fondeo.</li> <li>3. Escasa presencia física</li> <li>4. Baja automatización de procesos.</li> <li>5. Poca presencia en el segmento no bancarizado e informal.</li> <li>6. Nula presencia internacional.</li> </ol>	
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta concentración del sistema bancario peruano (82% los cuatro principales)</li> <li>2. Entorno altamente competitivo.</li> <li>3. Nuevos estándares regulatorios.</li> <li>4. Exposición al ciclo económico negativo.</li> <li>5. Nuevo competidor: Rabobank (especializado en Agricultura)</li> </ol>	<b>Estrategias FA</b>	<p>Reconocidos como el mejor banco en calidad de servicio y siendo un banco alternativo, no masivo, se desarrollará una estrategia de gestión de oportunidades en nichos de mercado que no conlleven a competir con todos los principales bancos a la vez.</p>	<b>Estrategias DA</b>	<p>Enfocados en seguir mejorando la eficiencia y rentabilidad del negocio se podrá modernizar las plataformas de atención a los clientes, fortaleciendo la simplicidad, rapidez y servicio que caracteriza a la organización sin necesidad, de mayor inversión física.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclinación a empresas social, ética y ambientalmente responsables.</li> <li>2. Entorno favorable a la inversión.</li> <li>3. Baja inclusión financiera.</li> <li>4. Expectativa de crecimiento laboral.</li> <li>5. Exigencia de calidad de servicio por parte del cliente.</li> </ol>		<b>Estrategias FO</b>		<p>Desarrollar el mejor equipo del mercado y tecnología de punta para superar las expectativas del mercado, brindando el mejor servicio para incrementar la venta cruzada, los pasivos transaccionales y convertirse en el banco principal.</p>

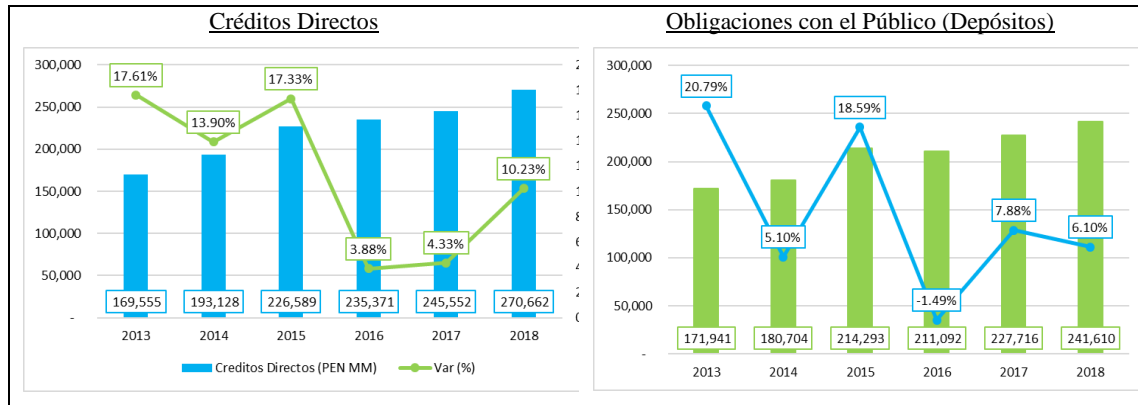
Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> (\*) Net Promoted Score: indicador que mide la experiencia y lealtad del cliente. BanBif obtuvo un promedio del 65 % el cual lo sitúa como el Banco con mejor atención al cliente dentro del sistema financiero. El estudio anual es realizado por la consultora Medallia, cabe indicar que los cuatro principales bancos del sistema financiero peruano arrojan un resultado por debajo del 55 %.

## 2. Análisis de la Industria

BanBif opera en el sistema financiero peruano compuesto por 16 bancos. El sistema financiero ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años, entendido como el crecimiento de la cartera de créditos, que del periodo 2013 al 2019 ha mostrado un TACC del 9,8 %.

**Gráfico 4. Evolución de los créditos directos y depósitos del sistema financiero**



Fuente: SBS. Elaboración propia

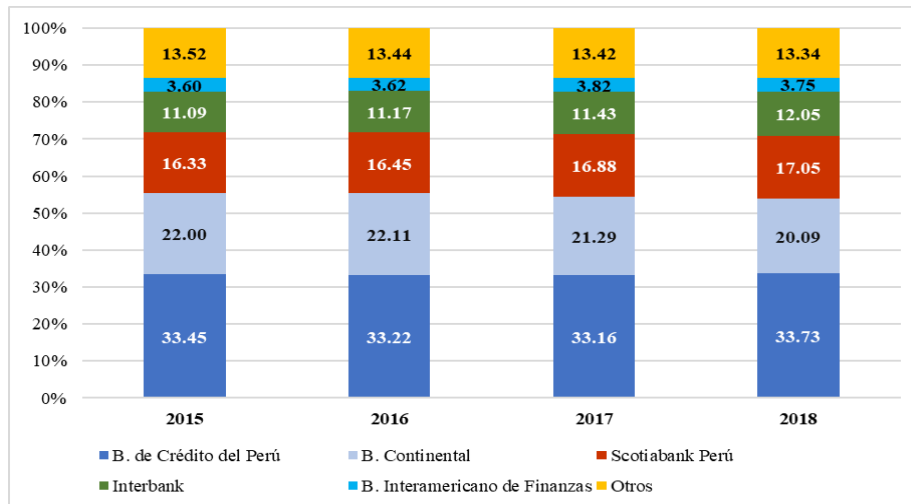
En el mismo sentido, por el lado de las obligaciones con el público (depósitos captados), para el mismo periodo se aprecia un TACC del 13,75 %.

### 2.1. Principales competidores y participantes de la industria

En el sistema financiero peruano participan 16 entidades financieras, a pesar de que se comporte como un oligopolio debido al alto grado de concentración entre los cuatro principales bancos (BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank). A diciembre de 2018, estas 4 entidades concentran el 82,92 % de créditos y el 81,86 % de los depósitos. El índice de concentración de Herfindahl<sup>7</sup> para Créditos y Depósitos de los cuatro primeros bancos es de 1.977 y 1.958 al cierre 2018, en un escenario ideal con una cuota de mercado igual para cada uno de los dieciséis participantes el IHH debería de ser de 625, demostrándose la amplia concentración del sistema financiero. BanBif, ocupa la quinta posición dentro del sistema financiero peruano, tanto en colocaciones directas como obligaciones con el público.

<sup>7</sup> Índice que informa acerca de la concentración económica de un mercado, se obtiene elevando al cuadrado el market share y sumando las cantidades. El valor máximo es 10.000, que indica una concentración del 100 %.

**Gráfico 5. Evolución del *market share* de colocaciones (%)**



Fuente SBS. Elaboración propia

## 2.2. Infraestructura financiera

La normativa del sistema financiero peruano sigue estándares internacionales, apoyada en la supervisión, regulación y protección de instituciones locales, desde los pilares y reformas de Basilea.

**Gráfico 6. Entidades supervisoras del sistema financiero**



Mediante la Ley No 4500 se funda el Banco Central de Reserva del Perú en 1922 con el objeto de gestionar la política monetaria del país. El BCRP establece que las entidades financieras mantengan como fondos de encaje un porcentaje de sus obligaciones tanto en moneda nacional como extranjera”.



En el año 1931 se crea la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; con el objetivo de supervisar y controlar a las instituciones financieras. “La central de riesgos de la SBS clasifica y consolida información sobre los deudores a fin de promover la solidez de los sistemas, evitando el sobreendeudamiento y la morosidad de sus usuarios”.



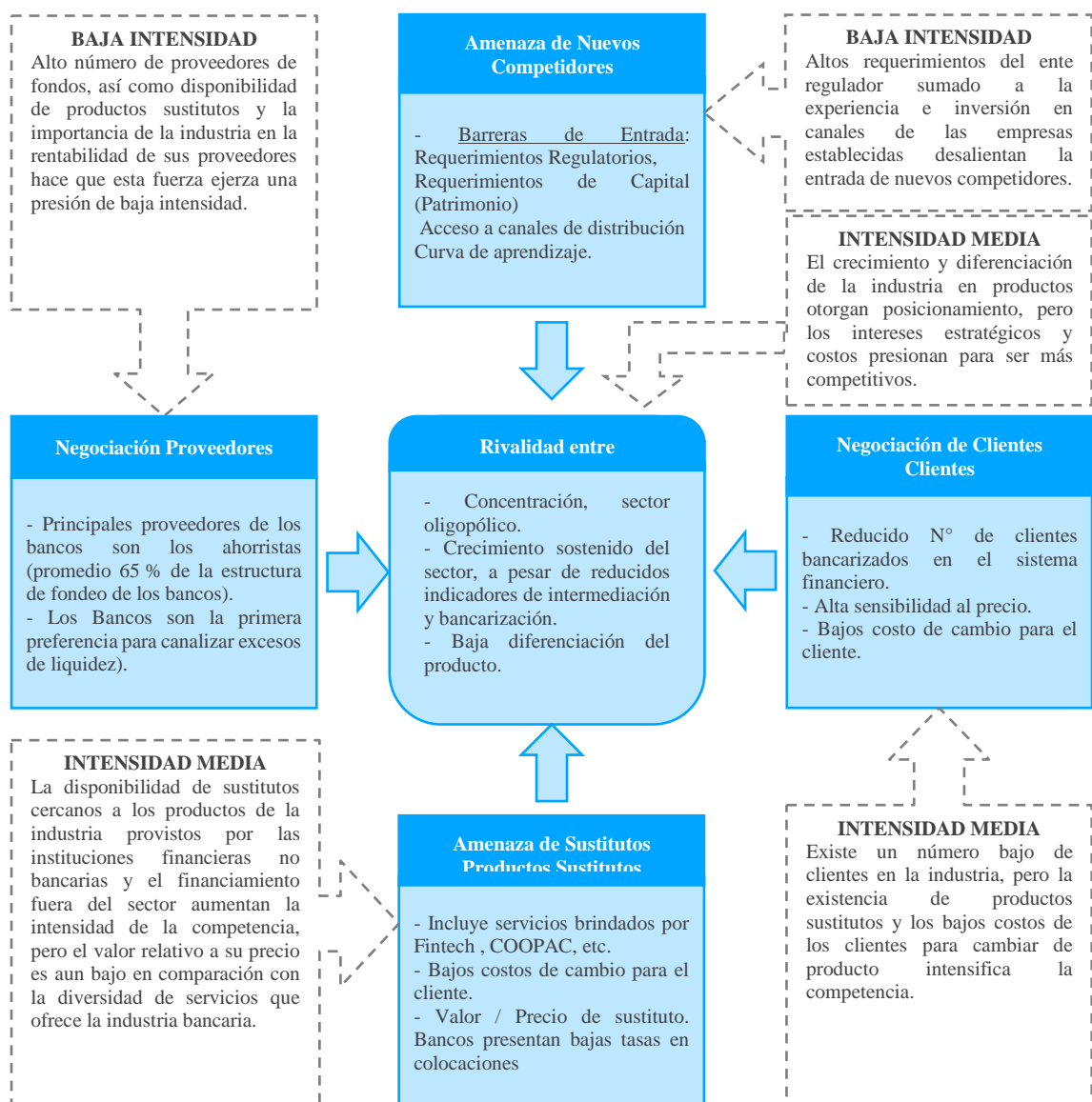
El Fondo está integrado por las empresas autorizadas a captar depósitos (bancos, financieras, cajas de ahorro y municipales. El importe del seguro a Dic.18 es de S/ 99.372. Las entidades realizan un pago trimestral para mantener un seguro para sus depositantes, en caso se declare la disolución de la empresa.

Fuente: BCRP, SBS. Elaboración propia

### 2.3. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

La herramienta desarrollada por Porter (2008) permite identificar el nivel de competencia dentro de una industria, siendo una fuente elemental para el desarrollo de la estrategia de cualquier empresa. El sector bancario peruano, altamente competitivo y oligopólico, depende fuertemente del desempeño de la economía y de la generación de empleo formal, para permitir una mayor penetración de los servicios financieros (ver anexo 8).

**Gráfico 7. Análisis de las fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia

### **3. Posición competitiva**

#### **3.1. Identidad y valores**

- Misión: Brindar las mejores soluciones financieras a nuestros clientes con excelente calidad de servicio que les permita alcanzar sus sueños personales y empresariales.
- Visión: Ser reconocidos en el mercado por nuestra calidad de servicio, con productos y servicios innovadores, que cumplan con todas las expectativas de nuestros clientes.
- Valores: Solidez, cercanía, decisión y ejemplaridad.

#### **3.2. Identificación de la propuesta de valor**

BanBif identifica sus fortalezas internas y el contexto en el que opera, para orientar su estrategia en la diferenciación en calidad de servicio. Los principales aspectos que influyen en ello son:

- BanBif se encuentra dentro de los bancos “medianos” dentro del sistema financiero peruano, pues por la escala que presenta difícilmente podría aspirar a alcanzar un *market share* que lo coloque dentro de los primeros cuatro participantes del mercado.
- Para incrementar el *market share*, tanto de colocaciones como de captaciones, se requerían aportes de capital –para cumplir aspectos regulatorios– y abaratar las fuentes de fondeo, pues los productos financieros son elásticos al precio. Es difícil que ambos puntos ocurran en el corto o mediano plazo, pues, de acuerdo con la información brindada por BanBif, no se espera aporte de capital por parte de los accionistas. Asimismo, la composición de fuentes de fondeo, concentradas en depósitos a plazo, no permite competir en precio con los principales jugadores del mercado.
- Del análisis del Boston Consulting Group (ver anexo 9) se desprende que el banco no lidera en participación en algún producto o línea de negocio, dado que, por escala, es superado por los principales bancos del sistema financiero.

Dada las limitaciones mencionadas, BanBif identificó como su principal fortaleza la calidad en el servicio, reconocida por los clientes mediante la más alta calificación del NPS de la banca peruana. BanBif se posiciona como un banco alternativo, con potencial de crecimiento en el segmento medio a nivel de personas y empresas.

### 3.3. Matriz Canvas

De la aplicación de la matriz Canvas<sup>8</sup> se desprende que la propuesta de valor es: “Banco Alternativo adaptado a la escala de su operación que hace sentir importantes a sus clientes siendo, moderno, cercano, aspiracional y con servicio premium”. En ese sentido, el posicionamiento competitivo del BanBif se centra en ser un banco mediano de la industria con una excelente calidad de servicio.

**Tabla 7. Matriz Canvas**

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación Cliente	Segmento Clientes
Grupo Fierro 87,33 % IFC 12,67 % Ahorristas Empresas Medianas Empresas Grandes SBS ASBANC	Colocaciones de Créditos Captación de Depósitos (Intermediación Financiera: Segmentada por Productos) Tesorería GRM	Banco Alternativo adaptado a la escala de su operación que hace sentir importantes a sus clientes siendo, moderno, cercano, aspiracional y con servicio premium.	Banca Mayorista Banca Minorista Enfocado en ser el Banco con la mejor experiencia cliente (NPS)	Personas ingresos Medios Altos Medianas y Grandes Empresas Nicho de Mercado Alternativo <u>Productos con Fortalezas</u> -Personas: Hipotecarios y Convenios. -Empresas: Comercio Exterior y Leasing. <u>Productos Claves</u> -Personas: Cuentas de Ahorro, Planillas, CTS, Tarjetas -Empresas: Cuentas Corrientes, Productos de Cobros y Productos de Pagos.
	Recursos Clave		Canales	
	Recursos Humanos Red de Oficinas Canales Alternativos Encaje		Oficinas Cajeros Automáticos (Propios 84, Global Net 1973) Banca por Internet Banca Móvil Agentes (6.500) Redes Sociales	
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
Costos Financieros Costos Operativos		Ingresos Financieros Comisiones Netas e Ingresos por Servicios		

Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup> Herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2013), para el entendimiento de los negocios, desarrollado bajo un marco estándar, dividido en 9 campos que se interrelacionan en 4 áreas del negocio: Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad Económica.

La propuesta de valor busca posicionar a BanBif como un banco alternativo y de nicho, enfocado en brindar un servicio premium a clientes de segmento medio, los cuales en otros bancos no presentarían un trato preferencial. La propuesta de valor se sustenta en lo siguiente:

- El tamaño actual de BanBif, con un *market share* cercano al 4 %: Al no ser un banco masivo, BanBif puede priorizar la calidad de servicio dentro de sus procesos y protocolos de atención, lo cual es difícil de hacer para bancos masivos con un elevado número de clientes por sectorista y amplias colas en su red de oficinas.
- Segmento medio de clientes, los cuales no tienen ninguna deferencia en la atención por parte de los bancos masivos. Asimismo, son clientes que pagan tasas de interés promedio<sup>9</sup> y se alinean a las tasas de intereses ofrecidas por BanBif.
- Estructura de fondeo, BanBif no puede alcanzar a otorgar las tasas de interés que los principales bancos ofrecen a sus clientes de mejor perfil, al mantener una estructura de fondeo cara, la misma que a la fecha se concentra con depósitos a plazo, a comparación de los principales bancos, que mantienen pasivos transaccionales<sup>10</sup> (saldos vista y cuentas de ahorro por las que se ofrece nula o baja tasa de interés pasiva).

### **3.4. Ventajas comparativas y competitivas**

Se ha identificado las siguientes ventajas comparativas y competitivas para BanBif:

- Ventaja comparativa: BanBif presenta uno de los más bajos ratios de gasto de administración/activo total respecto del sistema financiero, ello nos indica que, para mantener el tamaño de los activos, BanBif es comparativamente más eficiente que el resto de bancos<sup>11</sup>.
- Ventaja competitiva: es la calidad de servicio que brinda BanBif a comparación del resto de los bancos del sistema financiero. Ello es especialmente importante, si se tiene en cuenta que BanBif no bancariza y, por ende, sus clientes ya cuentan con un récord crediticio y mantienen créditos con otros bancos. En ese sentido, se refuerza que BanBif se posicione como un banco alternativo.

---

<sup>9</sup> Los clientes considerados dentro de los segmentos corporativos, para el caso de empresas, o segmentos de altos ingresos (en alta o premium) para el caso de personas, solicitan menores tasas de interés al tener menor riesgo de impago.

<sup>10</sup> Concepto desarrollado por BanBif: son los pasivos o flujos de caja generados por la actividad del cliente, en el caso de las empresas flujos generado por las ventas y, en el caso de personas naturales, flujos generados por los ingresos de salarios y/o dividendos.

<sup>11</sup> El ratio G.Administración / Activo Totales da una referencia de que nivel de gastos administrativos es necesario para mantener el nivel de activos del Banco. El gastos administrativo incluye el gasto de personal/servicios, entre otros, por lo que da una buena referencia de eficiencia. Cabe indicar que, a dic.18, BanBif obtuvo un ratio de 2,11 % (siendo el segundo más bajo del sistema financiero) respecto a los comparables que obtuvieron un 2,66 % en promedio. En el siguiente capítulo se define y justifica que bancos se consideran como comparables.

### 3.5.Revelamiento de la estrategia aplicada

En el análisis, se reconocen las dimensiones más relevantes en la estrategia de BanBif:

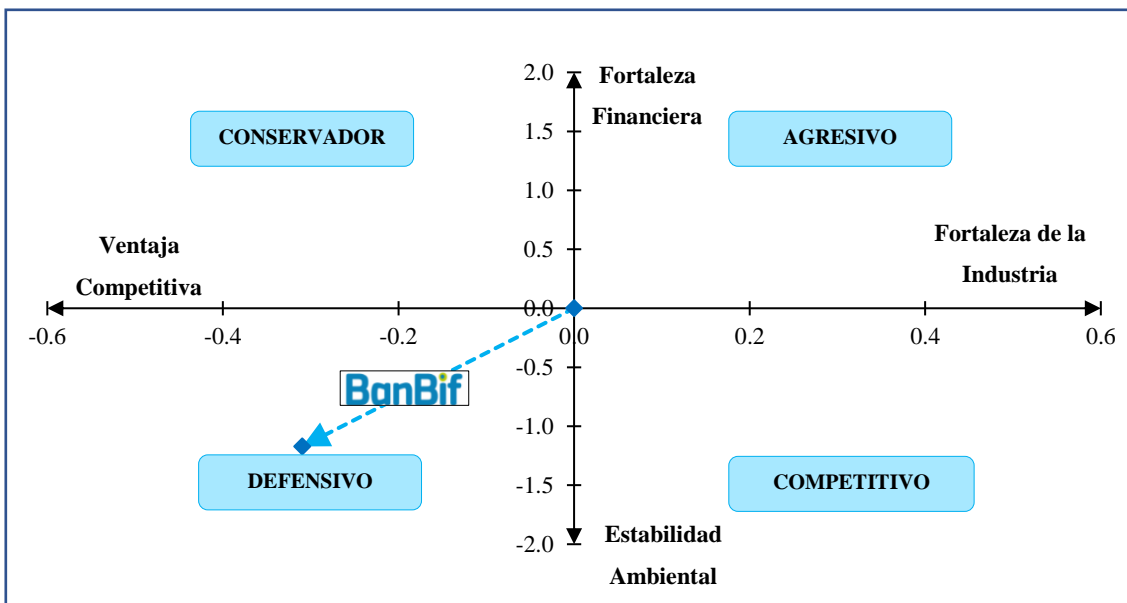
**Tabla 8. Dimensiones de la estrategia**

Dimensiones externas	<b>Fortaleza de la industria:</b> Sector Bancario con indicadores sólidos. <b>Estabilidad del ambiente:</b> Entorno de la industria estable.
Dimensiones internas	<b>Fortaleza financiera:</b> Posee aceptables niveles de liquidez, morosidad y rentabilidad. <b>Ventaja competitiva:</b> calidad en el servicio de atención a sus clientes objetivos (segmento medio) lo cual se respalda en la obtención del ratio NPS más alto del sistema financiero.

Fuente: Elaboración propia

BanBif se encuentra en una posición estrategia defensiva, ya que en el concentrado sistema financiero peruano, el banco busca mantener y defender su cuota de mercado. En ese sentido, enfocado en la eficiencia de la operación para maximizar los resultados en el tiempo, desarrollando el mejor equipo del mercado especializado y competitivo en algunos productos y servicios, ofreciendo la mejor experiencia de servicio al cliente en su segmento nicho.

**Gráfico 8. Matriz Peyea<sup>12</sup>**



Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> Matriz diseñada por Ilan Rowe, R. Mason y K. Dickel, con el objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

## Capítulo IV. Análisis financiero

Los estados financieros (EE.FF.) de las entidades bancarias, tienen una lógica diferente respecto de las empresas comerciales, ya que el balance refleja el tamaño de volumen de negocio tanto en captaciones como en colocaciones, a diferencia de las empresas comerciales, en las que el tamaño del negocio se refleja en el estado de resultados. El análisis financiero del BanBif se centra en los principales componentes que impactan en el tamaño del negocio (calidad de activos y la estructura de fondeo) y que explican la rentabilidad obtenida. El análisis financiero ampliado de los EE.FF. se explican en el anexo 10. Es importante señalar que BanBif cuenta con clasificación de riesgo elaborada por dos clasificadoras locales, Pacific Credit Rating y Class & Asociados que le otorgan una calificación de Fortaleza Financiera A+, con perspectivas estables. Adicionalmente, cuenta con clasificación internacional otorgada por Fitch Rating de BBB-, considerada como grado de inversión. Las clasificadoras valoran positivamente el respaldo de los accionistas, crecimiento de la cartera de créditos y las diversificadas fuentes de fondeo. Por otro lado, consideran como puntos débiles los moderados ratio de rentabilidad y de capital global.

Para realizar el presente capítulo, se han tomado en cuenta los EE.FF. auditados y los reportados a la SBS por los periodos 2014 al 2018<sup>13</sup>, asimismo, se han considerado como bancos comparables dentro del sistema financiero a: BBVA, BCP, Scotiabank, Interbank, Pichincha y Santander. El criterio de selección de los comparables se centró en: i) entidades financieras que pertenecen a la banca múltiple<sup>14</sup> y con las cuales BanBif comparte parte importante de sus clientes, ii) tamaño de activos, en los cuales BanBif se encuentra cercano a Bco. Pichincha y Santander, y iii) orientación a un perfil similar de clientes.

### 1. Calidad de activos

Los activos totales de BanBif han mostrado una tasa de crecimiento compuesta (TACC) del 11% para el periodo 2014-2018, siendo el 2015 el año de mayor crecimiento con una variación interanual del 22 %, explicado por el crecimiento de la cartera de créditos en dicho periodo. La cartera de créditos neta de provisiones representa en promedio el 68 % de los activos totales durante el periodo 2014-2018. Dicha partida ha mostrado un TACC del 9,89 % durante el 2014-2018 y un crecimiento +8,22 % durante el 2018, de esta manera BanBif ocupa la quinta posición

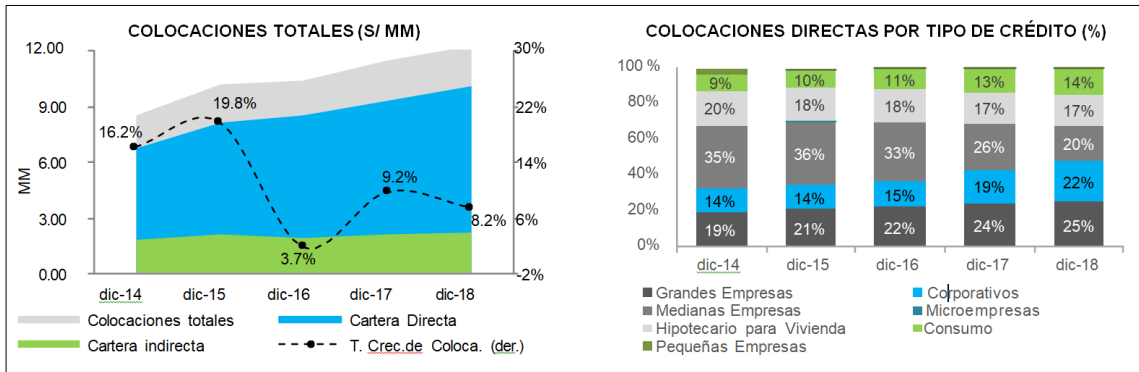
---

<sup>13</sup> Cabe indicar que los EE.FF. de BanBif se emiten de acuerdo con las normas contables establecidas por la (SBS para las entidades financieras en el Perú.

<sup>14</sup> La excepción es Banco Santander, el cual es un competidor directo en el segmento de banca empresa, sin embargo, la competencia se centra en el perfil de clientes que atienden (mediana empresa y corporativa) así como el tamaño de los activos.

del sistema financiero. Es importante destacar que BanBif ha determinado, desde finales del 2016, enfocarse en clientes persona jurídica de tamaño media y gran empresa, y en persona natural a personas de ingresos medios. Ello va alineado con el apetito del riesgo y la estrategia de rentabilidad. Como se aprecia en el siguiente gráfico, la composición de la cartera ha variado en los últimos años, desconcentrándose de mediana empresa y orientándose a la gran empresa.

**Gráfico 9. Estructura y evolución de la cartera de créditos**

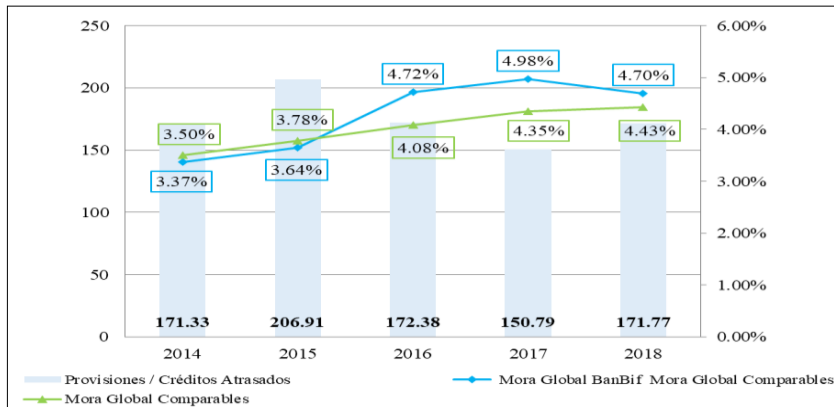


Fuente: SBS. Elaboración: PCR

Durante el periodo 2014-2018, los indicadores de morosidad muestran deterioro debido a la política de sinceramiento de provisiones y clasificación de los créditos directos, la cual se da en el periodo 2016 -2017, y se refleja en el ratio de mora global de Banbif que por primera vez supera al ratio de los comparables. La mora global es de 4.70% a Dic.18, reduciéndose respecto al año anterior (Dic.17: 4.98%), gracias a mayores colocaciones y mejor control de la mora, manteniendo una política de créditos conservadora en un contexto de desaceleración económica.

Al cierre del 2018, BanBif ha realizado provisiones específicas y genéricas por S/ 160,5 MM, siendo el *stock* de provisiones por incobrabilidad de créditos de S/ 506,9MM (+15,04 % respecto a diciembre del 2017), generando una cobertura sobre la cartera atrasada de 1,72 veces, mayor a lo reportado por los comparables (1,65v). A ello se suma el hecho de que el 65,84 % de la cartera directa presenta garantías preferidas (67,09 % a diciembre del 2017).

**Gráfico 10. Evolución de los indicadores de cartera**



Fuente: EE.FF. auditados. Elaboración propia

## 2. Estructura de fondeo

Respecto de la estructura de pasivos, se concentran principalmente en obligaciones con el público (70,1 %) concentrados en depósitos a plazo. Respecto de los comprables, la estructura de fondeo es razonable considerando que, en promedio, el sistema financiero estructura sus pasivos con un 71,5 % de obligaciones con el público.

### 2.1. Obligaciones con terceros

En el periodo 2014 – 2018, las obligaciones con el público han mostrado una TACC del 12,6 %, siendo a diciembre del 2018, el año de mayor crecimiento (16,2 % respecto a diciembre del 2017). Estas se componen de: depósitos a plazo (62 %), depósitos vista (22 %), depósitos de ahorro (13 %) y otros (2 %).

BanBif mantiene desde el año 2005, el quinto lugar en términos de depósitos totales dentro del sistema financiero. Respecto a la concentración, los 10 y los 20 principales depositantes tienen un nivel de concentración de 26% y 36% respectivamente (22% y 30% a Dic.17).

El crecimiento del volumen de obligaciones con el público se debe al enfoque de BanBif de incrementar el nivel de captaciones mediante diversas estrategias, pues son fondos que tienen un menor costo. No obstante, la amplia concentración en depósitos a plazo, encarece la estructura de fondeo respecto a los comparables<sup>15</sup>, siendo uno de los principales objetivos del banco incrementar el saldo vista. A diciembre del 2018, los adeudados y emisiones de bonos financian

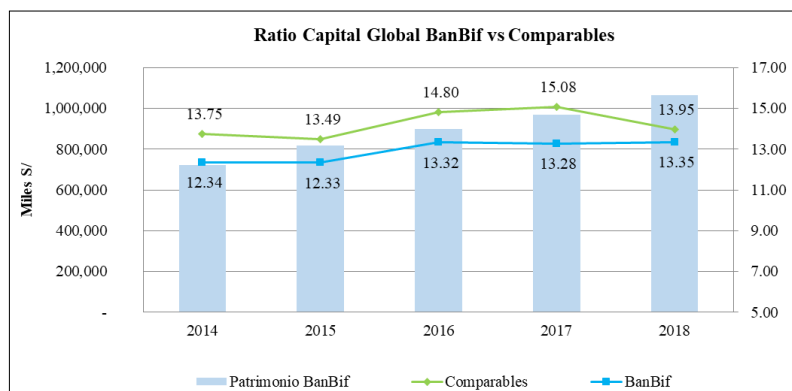
<sup>15</sup> A diferencia de los comparables, en los que los depósitos a plazo representan el 20 % de los depósitos totales. Cabe indicar que los depósitos de ahorro y cuentas corrientes presentan un reducido costo financiero, pues son los depósitos proveniente de la transaccionalidad de los clientes.

el 13,8 % de los activos totales de BanBif, mostrando una disminución de participación dentro de la estructura de fondeo, gracias al crecimiento de las obligaciones con el público.

## 2.2. Patrimonio

BanBif financia cerca del 7 % de sus activos totales con patrimonio, el mismo que ha presentado una TACC para el periodo 2014-2018 del 13 %, ello generado por capitalización de resultados acumulados. La política de dividendos indica la “distribución en efectivo por un monto igual a la diferencia que resulte luego de capitalizar 70 % de las utilidades, incluyendo el cálculo de reservas<sup>16</sup>”. El ratio de capital global de BanBif, históricamente ha resultado inferior que el presentado por sus comparables, el mismo que a diciembre del 2018 se situó en 13,35 % versus el 13,95 % alcanzado por los comparables. No obstante, se encuentra por encima del 10 %, solicitado por regulación de la SBS.

**Gráfico 11. Evolución de ratio de capital global**



Fuente: SBS. Elaboración propia

## 3. Liquidez

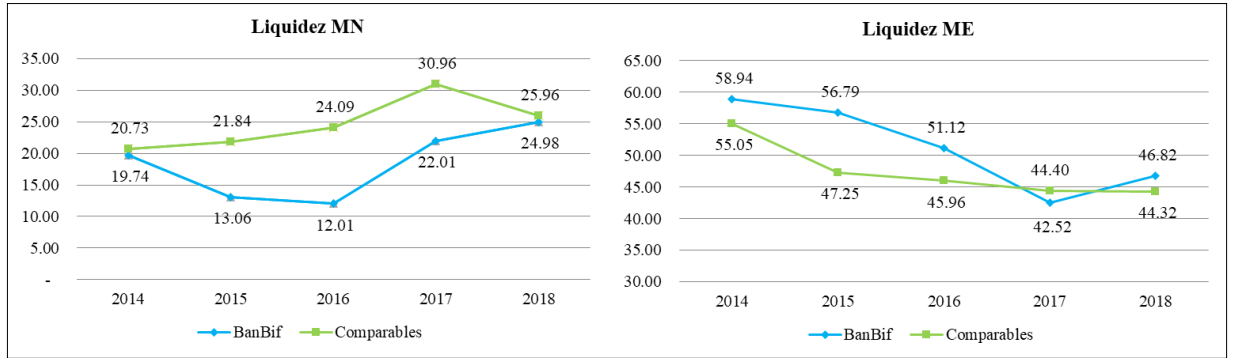
Los ratios de liquidez de BanBif se han mostrado históricamente inferiores al promedio del sistema bancario, sin embargo, siempre ha cumplido con el requerimiento del BCRP de mantener niveles de liquidez en moneda nacional (MN) y moneda extranjera (ME) mayores al 8% y 20%, respectivamente. Cabe indicar que BanBif cumple con la política de solarización impulsada por el BCRP.

Respecto al calce de plazos, ha mostrado mejoras en el primer tramo de 30 días, gracias a la estructura y a los vencimientos de sus depósitos y adeudos. A mediano plazo, existe descalce pues

<sup>16</sup> Indicado en la política de dividendos publicadas en la SMV.

los depósitos presentan un vencimiento promedio de un año. La estrategia en la gestión de liquidez se ha centrado en reducir volatilidad a pesar del mayor costo financiero, por lo que se ha ampliado la base de depósitos a plazos.

**Gráfico 12. Evolución de Liquidez**

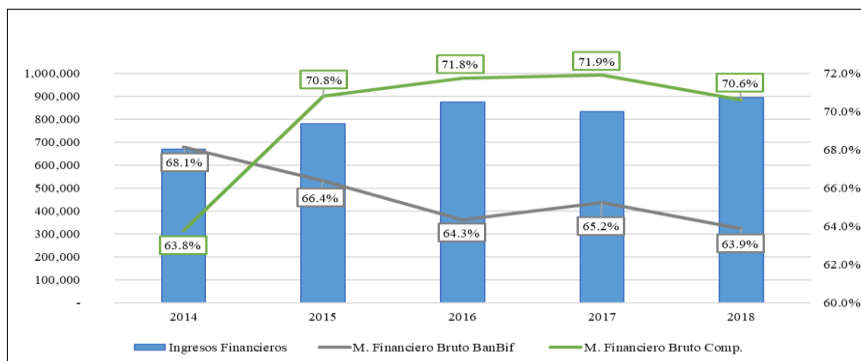


Fuente: EE. FF Auditados/Elaboración Propia

#### 4. Rentabilidad

Los ingresos financieros de BanBif han mostrado una TACC del 7 % durante el periodo 2014-2018, gracias a un crecimiento del 10 % de la cartera de créditos neta. Ello acompañado de un margen financiero bruto promedio del 65 % para el mismo periodo. Cabe indicar que, a diciembre del 2018, dicho indicador alcanza un 64 %, debido al incremento del costo de fondeo de obligaciones con el público, pues se han incrementado el volumen de depósitos a plazo realizados. Respecto de los comparables, el margen financiero bruto es del 70 %, debido al menor costo de fondeo que mantienen el resto de las entidades financieras, explicado por la mayor capacidad de captaciones de recursos del público, especialmente los de menor costo financiero como los depósitos de ahorro y cuentas corrientes.

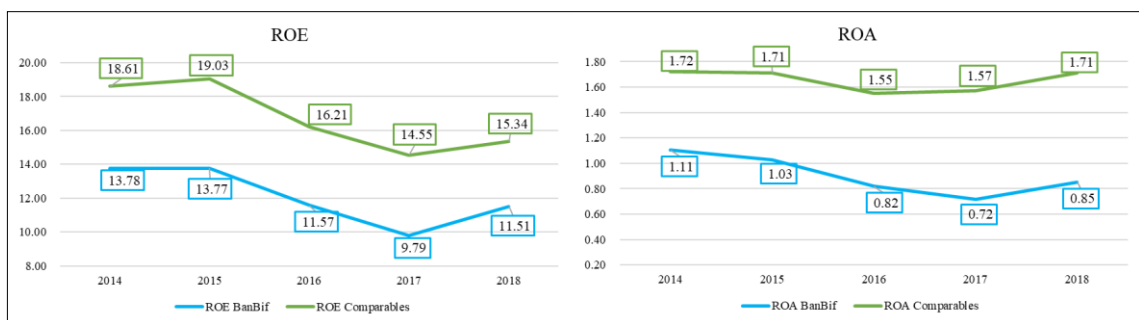
**Gráfico 13. Evolución de ingresos y márgenes**



Fuente: EE.FF. auditados. Elaboración propia

Las provisiones para créditos directos representan el 17,9 % de los ingresos financieros netos, y mantienen una TACC del 9 % alineado al crecimiento de la cartera de créditos. Cabe indicar que BanBif realiza provisiones voluntarias para mejorar los ratios de cobertura de cartera por S/ 34,3 MM. (2017:S/ 30,7 MM), alineado a mantener un adecuado manejo del riesgo de crédito. Es importante señalar que el incremento de los otros ingresos por servicios financieros, que a diciembre del 2018 alcanzó S/184 MM (+11 % vs. diciembre de 2017) gracias a la revisión y reestructuración de las tarifas de comisiones, así como un mayor incentivo a los clientes, del usos de los canales desarrollados por BanBif. Ello derivó en un margen operacional a diciembre del 2018 del S/508.8 MM (+14,29 % respecto a diciembre de 2017). BanBif obtuvo una utilidad neta de S/ 116,39MM a diciembre de 2018, 24,06 % superior a la registrada a diciembre de 2017 (S/ 90,9 MM), mejorando los indicadores de rentabilidad, a pesar que el ROE y ROA sigue siendo reducido respecto a los comparables. Como se ha mencionado anteriormente, esto está relacionado al costo de fondeo, que presenta mayor orientación a adeudados y depósitos a plazos.

**Gráfico 14. Indicadores de rentabilidad**



Fuente: EE.FF. auditados. Elaboración propia

## 5. Diagnóstico

Los EE.FF. de BanBif durante el periodo 2014-2018 muestran la evolución y cambio de enfoque acorde a la estrategia del banco. A finales del 2016, Banbif enfocó su estrategia en clientes del segmento de ingresos medios, tanto para persona jurídica (orientada en mediana y grandes empresas, con una facturación mínima de S/ 6 MM) y en personas de ingresos medios. En ese sentido, los ingresos financieros del banco mostraron una primera reducción durante el 2017, mientras se ejecutaba inicialmente la estrategia del banco, para mostrar una considerable recuperación en el 2018, del +7,14 %. La rentabilidad de BanBif ha mostrado mejora durante el 2018, gracias al incremento de los otros ingresos financieros, derivados de las comisiones de obligaciones indirectas y otros conceptos, más que por una mejora en la estructura de costos de la organización. El fondeo del banco, enfocado en depósitos a plazo y deuda subordina, significa

enfrentar un mayor gasto financiero, derivando en menor ROE y ROA respecto del promedio a los comparables.

El crecimiento de la cartera de créditos de BanBif y la estrategia enfocada en la rentabilidad, se encuentra de la mano con las restricciones patrimoniales que presenta el banco, mostrando un ratio de capital global reducido respecto de los comparables. En ese sentido, es vital mejorar las políticas de riesgo de créditos para reducir el gasto de provisión y mejorar los ratios de calidad de cartera, inferiores a los reportados por los comparables.

## Capítulo V. Resultados de la valorización

### 1. Marco teórico

La valorización de las entidades financieras presenta retos y características diferentes, a la valorización de otro tipo de empresas, que limita la aplicación del modelo *Free Cash Flow to the Firm* (FCFF). Las principales son:

- Complejidad para determinar los flujos a descontar: Las actividades operativas y financieras de un banco no están claramente diferenciadas dado su propio modelo de negocio.
- Estimación de la deuda: La captación de recursos de los depositantes (captaciones), se comporta como una materia prima más que como una fuente de financiamiento, por ello dentro de la valorización no se considera dentro de la deuda las captaciones.
- Inversión en activos fijos: No es significativa dentro del modelo de negocios.
- Regulación y normativa contable: Existe un extenso marco regulatorio que limita/determina la actividad del banco y condiciona su crecimiento, especialmente en los requerimientos patrimoniales
- Fondo de maniobra: Estructuralmente negativo para el caso de bancos (se fondea en el corto plazo y coloca al largo plazo como el caso de hipotecarios).

Damodaran (2009) indica que, al valorizar a un banco, se debe buscar estimar el valor económico de estos recursos propios (ver anexo 11), es decir, se debe partir del modelo de *Free Cash Flow to the Equity* (FCFE) y reemplazarlo por el modelo de Flujo de Utilidades Distribuibles (FUD), el cual considera los flujos que quedan a disposición de los accionistas luego de reinvertir y cumplir con los requerimientos regulatorios de capital.

### 2. Supuestos de valorización

**Tabla 9. Supuestos de valorización**

Indicador	Supuesto
Periodo de proyección	Se consideró un plazo de proyección de 10 años (2019 – 2028) tomando en cuenta que el Banco se encuentra en un proceso de crecimiento y materialización de la nueva estrategia.
Periodo base	Diciembre 2018, considerando que se trata de un año cerrado y que se cuenta con EE.FF auditados emitidos a dicha fecha.
Regulación vigente	La proyección considera la normativa vigente dada por la SBS, la cual se centra en BASILEA II. De acuerdo a la información indicada por la SBS, se está evaluando la aplicación de Basilea III que mejor se adapte a la realidad peruana. En ese sentido, la valorización se realiza tomando la legislación vigente al cierre del 2018, pues aún no hay certeza sobre cómo se aplicaría Basilea III. Se debe indicar que Basilea III recientemente se ha aplicado en Estados Unidos, Canadá y Europa desde el 2019.
Moneda	Se realizó la proyección en moneda nacional (MN), considerando que el BCRP ha fijado metas de solarización creciente de créditos ya cumplidas por los bancos. A ello se suma el hecho que la

Indicador	Supuesto																																																										
	información auditada (insumo para la elaboración del modelo) se encuentra en MN. Asimismo, la estructura de la cartera de créditos e ingresos de BanBif, se ha orientado a cumplir con los requerimientos normativos y mantiene al cierre del 2018 el 40 % de los activos y pasivos en Moneda Extranjera, encontrándose calzado. Finalmente, en el capítulo de riesgos mencionará como el banco mitiga el riesgo de tipo de cambio.																																																										
Colocación de créditos	<p>La cartera de créditos es el principal <i>input</i> de proyección y estimación del valor de BanBif. Al ser un banco múltiple, BanBif recoge el efecto de los ciclos económicos dentro de su crecimiento. De esta manera, para proyectar la cartera de créditos se realizaron los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regresión sobre las variables colocaciones totales del sistema financiero y PBI, debido a que esta última, es la principal variable macroeconómica que explicaría el desempeño de la primera.</li> <li>• Se tomó como inputs, la variación trimestral del PBI y la variación trimestral de las colocaciones totales del sistema financiero. Se contó con información desde 1992.</li> <li>• Debido a los resultados de las regresiones, se obtuvo que el mayor índice de correlación lo presentaba el modelo con 04 rezagos del PBI (R2 ajustado de 0,78). Ello nos indicaría que el crecimiento del PBI en un periodo <math>X_t</math>, muestra un efecto directo en el crecimiento de la cartera de créditos un año después.</li> <li>• Se obtuvo una tasa de crecimiento anual de la cartera de créditos del 10,57 % para el 2019 y del 11,33 % hasta el 2023. Para los años 2024 -2028, se consideró menor crecimiento progresivo hasta llegar al 6,29 % (crecimiento del PBI nominal) al cierre del 2028.</li> <li>• Una vez obtenida la proyección de las colocaciones totales del sistema financiero, se estimó la cartera del BanBif como un porcentaje del total (<i>market share</i>) del 3,8 %, la cual se mantiene durante todo el periodo de proyección.</li> <li>• La distribución de la cartera por categoría deudor<sup>17</sup>, así como por producto se ha realizado tomando en cuenta la estructura vigente y la proyección de crecimiento en ciertos segmentos/ productos, de acuerdo a la estrategia que ha planteado BanBif. enfocado en gran empresa y consumo revolvente.</li> </ul>																																																										
Obligaciones con el público (depósitos)	<p>Al igual que para el caso de la cartera de créditos, se intentó hacer una regresión entre los depósitos totales del sistema financiero y alguna variable macroeconómica. A pesar de correr regresiones con diversas variables (PBI, ahorro privado, consumo) no se encontraron resultados significativos. De tal manera que las proyecciones de las obligaciones con el público se realizaron considerando los siguientes puntos, respecto a tasas de crecimiento:</p> <table border="1" data-bbox="448 1146 1423 1357"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fondeo</th> <th rowspan="2">TACC 2014-2018</th> <th colspan="10">Proyectado</th> </tr> <tr> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> <th>2028</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Depósitos a la Vista</td> <td>15,4 %</td> <td>15,4 %</td> <td>15,4 %</td> <td>15,4 %</td> <td>12,0 %</td> <td>10,0 %</td> <td>9,0 %</td> <td>8,0 %</td> <td>7,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>5,0 %</td> </tr> <tr> <td>Depósitos de Ahorro</td> <td>9,7 %</td> <td>13,0 %</td> <td>13,0 %</td> <td>13,0 %</td> <td>13,0 %</td> <td>13,0 %</td> <td>12,0 %</td> <td>11,0 %</td> <td>10,0 %</td> <td>9,0 %</td> <td>8,0 %</td> </tr> <tr> <td>Depósitos a Plazo</td> <td>12,4 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> <td>6,0 %</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ese sentido, se refleja la estrategia del banco que busca incrementar el fondeo obtenido de los recursos de depositantes provenientes de pasivos transaccionales (depósitos vista y ahorro) y reducir los depósitos a plazo. Esta última categoría de depósito representa el 62 % del total de obligaciones con el público al cierre del 2018 y se proyecta que su participación se reduzca hasta el 51 % al cierre de la proyección.</li> <li>• La estrategia de recomposición de las obligaciones con el público, tienen como objetivo reducir el costo de fondeo, toda vez que los intereses a pagar por depósitos a plazo son más altos que el resto de las operaciones pasivas.</li> </ul>	Fondeo	TACC 2014-2018	Proyectado										2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Depósitos a la Vista	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	12,0 %	10,0 %	9,0 %	8,0 %	7,0 %	6,0 %	5,0 %	Depósitos de Ahorro	9,7 %	13,0 %	13,0 %	13,0 %	13,0 %	13,0 %	12,0 %	11,0 %	10,0 %	9,0 %	8,0 %	Depósitos a Plazo	12,4 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %
Fondeo	TACC 2014-2018			Proyectado																																																							
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028																																																
Depósitos a la Vista	15,4 %	15,4 %	15,4 %	15,4 %	12,0 %	10,0 %	9,0 %	8,0 %	7,0 %	6,0 %	5,0 %																																																
Depósitos de Ahorro	9,7 %	13,0 %	13,0 %	13,0 %	13,0 %	13,0 %	12,0 %	11,0 %	10,0 %	9,0 %	8,0 %																																																
Depósitos a Plazo	12,4 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %																																																
Patrimonio	Se mantiene la estructura de capitalización y reparto de dividendos vigentes a la fecha, acorde a la política del banco. Del 80 % y 20 % de la utilidad generada en el periodo.																																																										
Ratio de capital global	Se estimó un ratio de capital global del 13,87 % para todos los años de proyección, considerando que se trata del ratio meta que mantiene BanBif dentro de su proyección. Es importante resaltar que si bien el ratio de capital global meta del banco es reducido, BanBif no presenta como objetivo mantener el mejor ratio de capital global del sistema financiero, sino cumplir el ratio regulatorio del 10 % solicitado por la SBS, toda vez que el banco únicamente fortalece patrimonio a través de la capitalización de resultados y no se estima un aporte de capital.																																																										
Fondeo	La proyección estima recomposición de las obligaciones con el público dentro de la estructura de fondeo, alineada a la estrategia de incrementar los pasivos transaccionales. Asimismo, un fortalecimiento del patrimonio, que al cierre del 2028 financiará el 14 % de los activos totales (Dic.18: 8 %). Asimismo, en orden de mantener el ratio de capital global de acuerdo al indicador meta, el																																																										

<sup>17</sup> Considerando el criterio SBS, cada categoría está definida en el glosario de términos.

Indicador	Supuesto															
	Banco se ve en la necesidad de realizar emisiones subordinadas que computen dentro del cálculo del patrimonio efectivo (Tier 2).															
Ingresos y gastos financieros	Para la proyección de los ingresos y gastos financieros, se obtuvieron las tasas pasivas y activas en la SBS, tanto para créditos en MN y ME. En la página web se encuentra información por banco, categoría de deudor y tipo de cuenta de ahorro. Se debe indicar que se mantuvieron las tasas estables a lo largo de la proyección.															
Calidad de cartera y gasto en provisiones	<p>Se mantuvieron, en su mayoría, los ratios de calidad de cartera obtenidos durante el 2018, considerando que reflejan la nueva gestión de riesgos de créditos y recuperaciones, que ha llevado a cabo la nueva gerencia de BanBif:</p> <p>Los ratios son los siguientes:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>2018</th> <th>2019 -2028</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cartera Deteriorada (*)</td> <td>4,7 %</td> <td>4,7 %</td> </tr> <tr> <td>Cobertura de cartera deteriorada</td> <td>106,6 %</td> <td>106,6 %</td> </tr> <tr> <td>% de Recupero de cartera castigada (**)</td> <td>-19,8 %</td> <td>-13,2 %</td> </tr> <tr> <td>Castigo/ cartera total</td> <td>1,2 %</td> <td>1,2 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) Cartera Deteriorada: Cartera Refinanciada y Reestructurada + Cartera Vencida.  (**) Se consideró el promedio de recuperación de los últimos 03 años  No se ha podido reconstruir el gasto de provisiones de acuerdo a la metodología utilizada por la SBS, debido a que no se cuenta con el detalle de garantías por tipo de deudor, para realizar el cálculo de la provisión específica. En ese sentido, dada la falta de información, se consideraron como estables los ratios indicados en la tabla superior.</p>	Indicador	2018	2019 -2028	Cartera Deteriorada (*)	4,7 %	4,7 %	Cobertura de cartera deteriorada	106,6 %	106,6 %	% de Recupero de cartera castigada (**)	-19,8 %	-13,2 %	Castigo/ cartera total	1,2 %	1,2 %
Indicador	2018	2019 -2028														
Cartera Deteriorada (*)	4,7 %	4,7 %														
Cobertura de cartera deteriorada	106,6 %	106,6 %														
% de Recupero de cartera castigada (**)	-19,8 %	-13,2 %														
Castigo/ cartera total	1,2 %	1,2 %														
Gastos administrativos	Se considera una reducción anual de -0,4 puntos porcentuales considerando: i) los objetivos de eficiencia y optimización de procesos mencionados por el banco, ii) el foco en tecnología reflejada en la alianza con Fintech y el desarrollo de canales de atención															
Ingresos por servicios financieros	Se consideraron que los ingresos por servicios financieros mantienen la proporción de las ventas del 19,1 % para el periodo 2019-2024, el cual es menor al presentado en el 2018 (20,6 %). Durante el 2018, BanBif ha incentivado el uso de los servicios financieros, así como revisado las comisiones y tasas cobradas, alineándose a lo que mantiene el mercado.															
Valor terminal	<p>Para estimar el valor terminal, se utilizó la tasa de crecimiento de largo plazo (g), el crecimiento nominal esperado del PBI de 6.29%. Al ser un banco múltiple, y tal como hemos evidenciado en la regresión realizada, el crecimiento del banco está relacionado con el crecimiento del PBI.</p> <p>Para hallar el valor terminal, adicionalmente se analizaron las siguientes opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular la tasa de largo plazo de Gordon (ROE * Tasa de reinversión) la cual arrojó un g de largo plazo del 13,21%. Sin embargo, se optó por el PBI nominal al ser una menor tasa.</li> <li>• Considerar la inflación como el g de largo plazo, sin embargo, esta variable macroeconómica, principalmente recoge el efecto en el consumo privado. BanBif, es un banco con una mayor orientación a persona jurídica, por lo que dicha variable no era significativa.</li> </ul>															
Tasa de reparto de dividendos	<p>Para proyectar el reparto de dividendos se considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 % para los años 2019-2023</li> <li>• Incremento en 1 punto porcentual anualmente, hasta alcanzar el 25 % de utilidades repartidas al cierre del 2028.</li> <li>• Cabe indicar que recibimos como información obtenida producto del trabajo de campo, que el accionista busca incrementar el volumen de dividendos que recibe anualmente.</li> <li>• Este punto se sustenta con el comportamiento de reparto de dividendos de los últimos años, pues hasta el 2015, el banco repartía el 10 % de dividendos anuales.</li> </ul>															

Fuente: Elaboración propia

### 3. Determinación del costo de capital

Considerando que para valorizar un banco se debe centrar el flujo de utilidades distribuibles (FUD), se debe tener en cuenta la estimación del costo del patrimonio (*Cost of Equity*, COK, KE), por lo que es innecesario calcular el costo promedio ponderado del capital, *Weighted Average Cost Of Capital* (WACC) (Damodaran 2013). El COK es el rendimiento esperado de la mejor

alternativa de inversión, respecto a un mismo riesgo. Es decir, es la rentabilidad exigida por los accionistas. La metodología más apropiada para calcularlo es el CAPM, cuya aplicación brinda un COK del 10,2 % en soles, para el caso de BanBif. En el anexo 12 se detalla cómo se estimó el COK. Es importante resaltar que se realizó una metodología *bottom up beta*, tomando como referencias a bancos de la región (Latam) con características similares a las de BanBif.

#### 4. Resultados de la valorización

Si bien se considera como la principal metodología de valorización el FCFE, debido a que recoge las características del negocio bancario, se realizaron metodologías adicionales (ver anexo 13):

**Tabla 10. Metodologías de valorización**

<b>Criterio</b>	<b>Justificación</b>	<b>Valor por acción</b>
FUD	Este método consiste en calcular el valor fundamental del patrimonio en función del descuento de las utilidades distribuibles (FUD) (Damodaran 2009).	S/ 72,8
Valor derivado de una transacción precedente en la empresa	Este método consiste en calcular el valor de una Empresa en función del precio que se ha pagado en los últimos años por compañías similares o por sí misma.	S/ 120,75
Múltiplos de compañías comparables	Este método consiste en calcular el valor de una empresa comparando múltiplos obtenidos del Estado de Resultados y/o Estado de Situación Financiera de empresas comparables.	P/E: S/ 71,7 Price/Book: S/ 73,2
Retorno en exceso	Este método consiste en calcular el valor presente del retorno en exceso esperado para el accionista en el futuro (sin perturbar las variables normativas del banco) más el valor contable del Patrimonio a la fecha de la valoración.	S/ 90,3
Transacción Comparable	Este método consiste en calcular el valor de una empresa en función del precio que se ha pagado en los últimos años por compañías similares	S/99.20

Fuente: Elaboración propia

#### 5. Flujo de utilidades distribuibles (FUD)

En la siguiente tabla se resumen los principales *inputs* para determinar el valor por acción del BanBif, que se encuentra en S/ 72,80 por acción. En el anexo 14, se detallan los principales resultados de la proyección y valorización.

**Tabla 11. Valor por flujo de caja descontado**

<b>Flujo de caja descontado para el accionista</b>	
Tasa de descuento (COK)	10,2 %
Tasa de crecimiento a perpetuidad (g)	6,29 %
Valorización	Miles S/
Valor Presente a 10 años	382.993
Valor Terminal	1.499.694
<b>Valor del Patrimonio (accionista)</b>	<b>1.882.687</b>
Capital social (en miles de soles)	775.968
Valor nominal por acción (en soles)	30
N° de acciones (en miles)	25.866
<b>Precio por acción (en soles) - 31/12/2018</b>	<b>72,79</b>

Elaboración propia

Los resultados de la proyección al término del año 2028 demuestran que BanBif mantendrá una estructura de colocaciones por tipo de deuda similar a la que presenta el Interbank al cierre del 2018, es decir, una mayor concentración en los productos de persona natural, que alcanza hasta el 25,2 % de la cartera en el año 2028, para el caso de BanBif. Cabe indicar que, para el resto de comparables, dicha participación no excede el 17 % y se encuentran ampliamente concentrados en el segmento corporativo.

**Tabla 12. Estructura de colocaciones por tipo de deudor**

Colocaciones por tipo de deudor	BanBif		Interbank
	2018	2028	2018
Corporativos	22,50 %	17,17 %	20,40 %
Grandes empresas	25,10 %	28,13 %	13,10 %
Medianas empresas	20,30 %	17,47 %	11,00 %
Pequeñas empresas	0,60 %	0,14 %	2,20 %
Microempresas	0,10 %	0,01 %	0,00 %
Consumo revolvente y no revolvente	14,50 %	25,21 %	33,50 %
Hipotecarios para vivienda	17,10 %	11,86 %	19,70 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el tamaño de la cartera de créditos que alcanzaría el BanBif al término de proyección (2028: PEN 26.138 MM) se encuentra muy cercano a la cartera que presenta el IBK en el 2018 (PEN 30.985 MM), señalando que la estructura presente del Interbank es la que buscaría alcanzar BanBif producto de las diversas estrategias de colocaciones y captaciones que se encuentra aplicando.

## **Capítulo VI. Gestión de riesgos**

BanBif reconoce como una de sus actividades principales la correcta gestión de riesgos, con la finalidad de salvaguardar el patrimonio, principal insumo para generar valor. Cabe indicar que una entidad financiera afronta un amplio número de riesgos, los cuales se pueden clasificar en dos grandes grupos: financieros y no financieros. En el anexo 14 se encuentra la explicación ampliada del capítulo.

### **1. Riesgos financieros**

#### **1.1. Riesgo de crédito**

El área encargada de dichas evaluaciones es la vicepresidencia de riesgos y se especializa en tres procesos, la admisión de clientes, el seguimiento a estos mismos y la cobranza o recuperación de las inversiones o créditos concedidos. Asimismo, el BanBif cuenta con una vicepresidencia de control de riesgos encargada del alineamiento a la normativa vigente propuesta por la SBS, considerando el control de límites de exposición por cliente, banca y sector, acorde con el apetito de riesgo de crédito aprobado por el directorio.

Una adecuada gestión del riesgo de crédito se aprecia directamente en los indicadores de morosidad, provisiones realizadas y ratios de cobertura.

#### **1.2. Riesgo de mercado**

##### **1.2.1. Riesgo cambiario**

Al cierre del 2018, el tamaño de activos de BanBif en moneda extranjera fue de S/ 5.401.65 MM, en tanto los pasivos en moneda extranjera ascendieron a S/ 5.421.81 MM. En línea con lo anterior, BanBif obtuvo una posición de cambio contable de sobreventa por S/ 20,16 MM y una posición neta positiva en derivados en moneda extranjera por S/ 10,61 MM, lo que significó una exposición global de sobreventa respecto al patrimonio efectivo de -0,6 % (diciembre de 2017: 4,0 %), cumpliendo con el límite máximo de 10 % establecido por la SBS.

### **1.2.2. Riesgo de tasa de interés**

BanBif mide este riesgo bajo dos enfoques: i) bajo el modelo regulatorio establecido por la SBS, el cual calcula el descalce entre los activos y pasivos con las fechas de precio para determinar las ganancias, y el valor patrimonial en riesgo y ii) bajo el modelo interno, basándose en la determinación de descalces para una determinada banda de vencimiento, los cuales son ponderados posteriormente por su sensibilidad al riesgo; asimismo, se obtienen ratios de control. Al cierre de 2018, el requerimiento patrimonial por tasa de interés fue de S/ 15,1 MM, siendo un incremento significativo respecto al año anterior (S/ 5,69 MM).

### **1.2.3. Riesgo de liquidez**

Durante el año 2018, el banco ha continuado con la adecuación de su gestión a las mayores exigencias de liquidez regulatorias. Para cumplir con estas exigencias, el BanBif ha mantenido como política tener prudencialmente un portafolio de inversiones en activos líquidos como reserva de liquidez. Al cierre del 2018, los ratios de cobertura de liquidez en MN y ME (104,5 % y 104,7 %, respectivamente) cumplen holgadamente las disposiciones regulatorias de la SBS. Asimismo, es importante indicar que los 10 y 20 principales depositantes representan el 26,4 % y 35,9 % del total de depósitos del banco, generando una moderada concentración de fondeo de obligaciones con el público.

### **1.2.4. Riesgo de solvencia**

Al cierre de 2018, el patrimonio de BanBif alcanzó un tamaño de S/ 1.064 MM explicado por el crecimiento del capital social, debido a la capitalización de utilidades de ejercicios anteriores (+8,9 %) y la utilidad generada durante dicho año (S/ 116 MM). El patrimonio efectivo mostró un crecimiento respecto al año anterior (S/ 1,640 MM). Asimismo, los requerimientos patrimoniales se incrementaron principalmente por el mayor requerimiento patrimonial por riesgo de crédito, dado el crecimiento de la cartera directa y la cartera crítica. El ratio de capital global fue de 13,4 %, cumpliendo con el límite establecido por la SBS (10 %); sin embargo, se mantiene por debajo del promedio del sistema. En la misma línea, el TIER 1 fue de 8,4 %, mostrando también niveles de solvencia debajo de sus comparables. Finalmente, el indicador de endeudamiento patrimonial fue de 12,20 veces, manteniéndose en niveles altos respecto del promedio de sus pares (7,12 veces).

## **2. Riesgos no financieros**

### **2.1. Riesgo operacional**

BanBif cuenta con un modelo de gestión de Riesgo Operacional ASA (Método Estándar Alternativo) basado en lo dispuesto en el Reglamento SBS N° 2116-2009. Dicho modelo de gestión de riesgo de BanBif se soporta en metodologías, procedimientos y herramientas que permiten identificar, valorar, mitigar y monitorear los riesgos. El banco, con dicha metodología, debe mantener una base de datos de eventos de pérdidas –indicadores claves de riesgo, *key risk indicator* (KRI)–, gestores de riesgo operativo, procedimientos para la continuidad del negocio, gestión de proveedores críticos, seguridad de la información, capacitaciones a todo el personal. Finalmente, es importante considerar que el riesgo operacional es inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas, y se genera en todas las áreas de negocio y de soporte, siendo por esta razón responsabilidad de todos los colaboradores, tanto la gestión como el control de los riesgos generados en su ámbito de actuación.

### **2.2. Riesgo país**

BanBif monitorea el riesgo país en función al riesgo asociado a sus contrapartes del exterior, para ello los acontecimientos internacionales, los informes y las clasificaciones de las agencias especializadas son monitoreados con el fin de identificar eventos que incrementen el nivel de incertidumbre y puedan comprometer las operaciones del banco con el exterior. Durante el año 2018, BanBif mantuvo operaciones únicamente de corto plazo, lo que está en línea con un perfil de riesgo país conservado.

## **3. Análisis de sensibilidad**

La sensibilización nos ayuda a identificar escenarios que miden el impacto que se genera en el precio de la acción, por variaciones en la tasa de crecimiento y el costo del patrimonio. Del mismo modo, se ha sensibilizado la participación de mercado ya que su impacto es importante en los ingresos financieros del Banbif. Para ello, se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Tasa de Descuento (COK): para determinar la banda de COK mínimo y máximo (7.60% y 15.60%, respectivamente) se realizaron cálculos considerando las betas de las empresas comparables.

- Tasa de Crecimiento (g) y participación de mercado: se tomaron rangos de 10 puntos porcentuales hacia arriba y hacia abajo, para acotar la dispersión en los resultados.

**Tabla 13. Análisis de sensibilidad**

		Tasa de crecimiento (g)					
		<b>72.79</b>	6.09%	6.19%	6.29%	6.39%	6.49%
Tasa de Descuento (COK)	7.60%	166.83	177.58	189.97	204.41	221.45	
	8.90%	96.47	99.52	102.81	106.35	110.20	
	10.19%	69.86	71.29	<b>72.79</b>	74.37	76.03	
	12.90%	45.87	46.39	46.93	47.49	48.07	
	15.60%	34.70	34.97	35.25	35.54	35.83	

		Participación de mercado					
		<b>72.79</b>	3.63%	3.73%	3.83%	3.93%	4.03%
Tasa de Descuento (COK)	7.60%	167.47	178.72	189.97	201.22	212.47	
	8.90%	90.60	96.70	102.81	108.91	115.01	
	10.19%	64.13	68.46	<b>72.79</b>	77.12	81.45	
	12.90%	41.34	44.14	46.93	49.73	52.53	
	15.60%	31.06	33.15	35.25	37.35	39.45	

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Modelo Camel

La metodología Camel se enfoca en determinar la fortaleza de los bancos, evaluando indicadores de gestión, financieros y regulatorios. El análisis adjunto corresponde a la evaluación realizada en el año 2018 por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), utilizando como fuente de información estados financieros auditados de los tres últimos años:

- Ratio de capital: Evaluación de coberturas con capital y reservas para absorber posibles pérdidas.
- Ratio de morosidad: Evaluación de la calidad de los activos y políticas de gestión del riesgo.
- Ratio de eficiencia: Evaluación de la calidad de la gestión en términos de procesos, administración, recursos humanos, procesos, tecnología y planificación estratégica.
- Rentabilidad de los activos: Evaluación de la productividad en el uso de recursos, eficiencia operativa y política de tasa de interés activas y pasivas.
- Ratio de liquidez ampliado: Evaluación de la capacidad de hacer frente a la disminución de fuentes de fondeo o necesidad de incrementar activos.

El índice Camel muestra que la evaluación del sistema financiero peruano da como resultado 2,4, siendo el índice del BanBif 3,4. La calificación comprende una puntuación del 1 al 5 y se interpreta que, a mayor índice, mayor riesgo corporativo; por tanto, el BanBif presenta un desempeño menor al promedio del sistema, sin ser desaprobatorio.

**Tabla 14. Modelo Camel**

Banco	Índice CAMEL	Ratio de Capital Global (%)	Ratio de Morosidad (%)	Ratio de Eficiencia Operativa (%)	ROA (%)	Ratio de Liquidez Ampliada (%)
B. Continental	2.8	15.0	4.9	2.2	2.0	9.7
B. de Comercio	2.8	13.0	3.4	4.2	1.6	10.3
B. de Crédito del Perú	2.2	14.2	4.0	2.9	2.6	8.8
B. Pichincha	4.0	13.0	7.7	3.9	0.6	7.0
B. Interamericano de Finanzas	3.4	13.4	4.7	2.2	0.9	9.4
Scotiabank Perú	2.8	14.6	4.8	2.3	2.1	7.8
Citibank	1.2	16.8	0.2	2.6	2.5	45.9
Interbank	2.6	15.8	3.3	3.2	2.3	6.2
Mibanco	2.6	14.4	6.6	7.9	3.6	18.0
B. GNB	2.8	12.9	7.1	2.3	0.9	20.4
B. Falabella Perú	3.6	17.1	6.2	13.9	1.6	6.8
B. Santander Perú	2.0	13.5	1.6	1.5	1.6	7.3
B. Ripley	2.6	14.6	3.3	13.7	3.0	14.7
B. Azteca Perú	3.8	25.1	9.4	41.7	0.4	9.4
B. Cencosud	3.8	16.4	6.2	20	1.4	5.8
B. ICBC	1.8	43.3	0.0	3	(0.8)	29.4
<b>Total Banca</b>	<b>2.4</b>	<b>14.7</b>	<b>4.5</b>	<b>3.1</b>	<b>2.2</b>	<b>9.6</b>

Fuente: BCRP

## Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo principal la obtención del valor fundamental del patrimonio y el valor de la acción de BanBif; banco mediano enfocado en generar valor a través de una estrategia clara y orientada a posicionarse como un banco alternativo en el sistema financiero. Ello se reflejará en una mayor eficiencia en el uso de los recursos e incremento de los niveles de rentabilidad.

Dentro del análisis, se realizaron cinco metodologías diferentes de valorización. Los resultados obtenidos demuestran que el valor fundamental del patrimonio de BanBif es por lo menos, un 70% mayor al valor del patrimonio indicado en libros al cierre del 2018. De las metodologías utilizadas, el FUD brinda una mejor aproximación del valor fundamental del patrimonio, debido a que:

- Abarca las particularidades y restricciones en la estructura del Capital y fondeo de una institución financiera. Es de vital importancia en la proyección de los estados financieros mantener un control riguroso de los límites legales y normativos, cumpliendo acuciosamente los requerimientos patrimoniales ya mencionados en el presente trabajo.
- Refleja que el Patrimonio del Banco (*Equity*), es un componente clave para la proyección y crecimiento del negocio (colocaciones), el mismo que se fortalece a través de la reinversión de utilidades.
- Recoge el potencial de crecimiento de la empresa, así como mejoras en eficiencias. Ello es de especial importancia, si consideramos que BanBif se encuentra en un proceso de crecimiento y reorientación, acorde al plan estratégico de la organización.

Llama la atención, que a pesar de que el FUD destaca como la metodología más adecuada, el valor del patrimonio resultante es menor si lo comparamos con los métodos que reflejan los resultados de transacciones reales. Los métodos de valor derivado de una transacción precedente en la empresa y transacciones comparables dan un mayor valor fundamental del patrimonio respecto al estimado por el FUD del 71% y del 36%, respectivamente. Ello indica que existen ciertos factores no recogidos por el FUD y que son ampliamente valorados por los inversionistas interesados en adquirir parte o todo el patrimonio de una entidad financiera como el hecho de obtener el control de la organización, contar con licencia para operar como banco, posicionamiento y marca dentro del sector, entre otros.

Finalmente, cabe indicar que producto del presente trabajo de investigación, identificamos a BanBif como un banco con un amplio potencial de crecimiento de ingresos, mejora de rentabilidad e incremento de utilidades distribuibles, por lo que los resultados de la valorización reflejan adecuadamente las expectativas de posicionamiento y generación de valor del Banco.

## **Bibliografía**

Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Reporte de Estabilidad Financiera a mayo 2019*. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-estabilidad-financiera/ref-mayo-2019.html>>.

Banco Interamericano de Finanzas [BanBif] (2019). *Memoria Anual 2018* Fecha de consulta: 27/03/2019. <[http://www.smv.gob.pe/Frm\\_Memorias?data=520FE826006982B0E5EA28C44836DFD5D328C975B7](http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias?data=520FE826006982B0E5EA28C44836DFD5D328C975B7)>.

BanBif (2018). *Memoria Anual 2017* Fecha de consulta: 28/11/2018. <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20BanBif%202017.pdf>>.

BIS Quarterly Review, Marzo 2014. Financial Structure and Growth. Gambacorta y Yang (2014). Fecha de Consulta: 20/09/2019. <[https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1403e.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1403e.pdf)>.

Clasificadora de Riesgo Class & Asociados (2019). *Informe de clasificación de Banco Interamericano de Finanzas S.A. al 31.12.2018*. Fecha de consulta: 25/03/2019. <[http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/S09\\_BIF.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/S09_BIF.pdf)>.

Clasificadora de Riesgo Pacific Credit Rating (2019). *Informe de clasificación de Banco Interamericano de Finanzas S.A. al 31.12.2018*. Fecha de consulta: 26/03/2019. <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/PE-BANBIF-201812-FIN-FFACDCPDMPDLPCDNBAFBS.pdf>>.

Damodaran A. (2013). Valuing Financial Service Firms. *Journal of Financial Perspectives*, Vol. 1, Issue 1, 59-74. Fecha de consulta: 20/01/2019 <http://people.stern.nyu.edu/adamodar.pdf>

Deloitte – Beltran, Gris & Asociados (2015). Estados financieros de BanBif. al 31 de diciembre de 2015 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes.

EY - Paredes, Burga & Asociados (2019). Estados financieros de BanBif. al 31 de diciembre de 2018 y de 2017 junto con el dictamen de los auditores independientes.

EY - Paredes, Burga & Asociados (2017). Estados financieros de BanBif al 31 de diciembre de 2017 y de 2016 junto con el dictamen de los auditores independientes.

Gerencia de Estudios Económicos (2018). “Impacto de los créditos sobre el PBI en el Perú”. *ASBANC Semanal*, núm. 295, año 8.

Koller T., Goedhart M., Wessels D. (2010) *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New Jersey. Wiley Finance Series

Lahura, Erick y Vega, Hugo (2011). *El Impulso Crediticio y el PBI en el Perú: 1992–2009*. Fecha de consulta: 20/03/2019. <<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/dt-2011-01.html>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022*. Fecha de consulta: 01/04/2019. <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2018.pd](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018.pd)>.

Porter M. (2004) .*Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Editorial Continental.

Porter M. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Editorial Continental.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2019a). *Sistema Financiero a Mayo*. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Julio/SF-0003-jl2019.PDF>>.

SBS (2019b). *Información Estadística de Banca Múltiple- Sistema Financiero a diciembre de 2018*. Fecha de consulta: 20/05/2019 <[http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)>.

SBS (2018a). *Reportes de Indicadores de Inclusión Financiera*. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/CIIF-0001-di2018.PDF>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Líneas de negocio y canales de atención

BanBif, tiene una amplia gama de productos y servicios financieros, tanto para persona natural como para la persona jurídica:

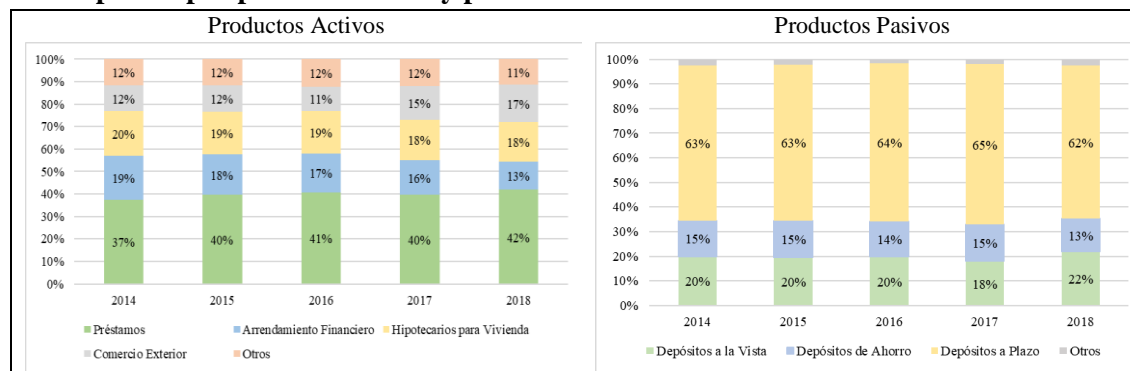
### Los productos activos y pasivos de BanBif

<b>Productos Banca Persona Natural</b>				
<b>Cuentas de ahorro</b>	<b>Tarjetas</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Fondos Mutuos y Seguros</b>	<b>Otros Servicios</b>
Ahorro conveniente	Crédito Clásica	Préstamo Efectivo	Instrumentos de Deuda de muy Corto Plazo	Punto Banbif
Cuenta de Ahorro Genial	Crédito Oro	Préstamo Compra de Deuda	Instrumentos de Deuda de Corto Plazo	Verifies By Visa Banca por Internet
Cuenta de Ahorro Gran Cuenta de Ahorro	Crédito Q'eswachaka	Préstamo Hipotecario	Instrumentos de Deuda de Mediano Plazo	Pago de Servicios
Ahorro Transaccional	Crédito Platinum	Nuevo Crédito Mivivienda	Fondos Mutuos	Transferencias
Ahorro Hipotecario/ Mivivienda	Crédito Signature	Préstamo Vehicular	Renta Variable	Bienes adjudicados
	Crédito Infinite	Préstamo por Convenios	Fondos Internacionales	
<b>Productos Banca Persona Jurídica</b>				
<b>Cuentas de ahorro</b>	<b>Financiamientos</b>	<b>Comercio Exteriores</b>	<b>Tarjetas</b>	<b>Pagos y Servicios</b>
Ahorro Empresarial	Descuento de Letras	Financiamiento de Exportación	Tarjeta de Crédito Empresarial	Verified By Visa Seguros
Ahorro Empresarial Euros	Factoring/ Factoring	Financiamiento de Importación	Tarjeta de Crédito Corporativa	Pago de Haberes/ CTS/ AFPNet
Cuenta Corriente	Electrónico	BanBif Trade	Tarjeta Negocio Efectivo	Pago Proveedores
Cuenta Interamericana	Préstamos	Transferencias del/al exterior	Tarjeta de Débito Negocio	Recaudaciones
Depósitos a Plazo	Cartas Fianzas	Factoring Internacional		Transferencias Cobranza de Letras y de Facturas
	Avance Inmobiliario			
	Leasing			

Fuente: Memoria Anual. Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico inferior, a pesar de la variedad de productos y servicios activos (colocaciones), existe una fuerte concentración en el producto préstamo con una participación cercana del 40% de la cartera de créditos directos, debido a la simplicidad de gestionar operativamente dicho producto y al bajo *expertise* de los clientes, respecto a la variedad de productos crediticios. La participación de los productos activos dentro de la Cartera de Créditos Vigentes es la siguiente:

### Participación por producto activo y pasivo

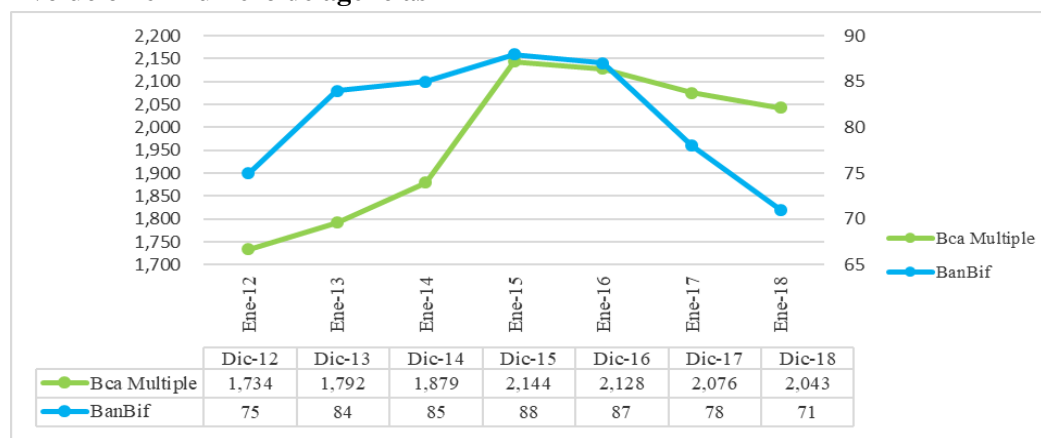


Fuente: SBS. Elaboración propia

Respecto a los productos pasivos (captaciones), existe una clara concentración en los productos de depósito a plazo, con una participación del 63 % respecto al total de los recursos del público captados por BanBif. Ello se debe a que el banco ofrece tasas de interés por encima del mercado en dicho producto, pues BanBif, a diferencia de otros bancos, no recibe naturalmente los flujos de los clientes, ya sea por la moderada cobertura a nivel nacional y/o baja penetración de mercado. Es por ello que para cumplir con los requerimientos de fondos, BanBif ofrece tasas atractivas para sus clientes.

## Anexo 2. Área geográfica y evolución

### Evolución en número de agencias



Fuente: SBS. Elaboración propia

## Anexo 3. Accionistas y directorio

### Grupo Fierro

Empresas que conforman el Grupo Fierro	
Agroinper S.A.	Fosforera Peruana S.A.
Corporación Inmobiliaria De Proyectos S.A.C.	Olazabal International Investment & Serv S.A.C.
Quintia S.A.	Corporacion De Obras Inmobiliarias S.A.
Cartavio Rum Company S.A.C.	Cropcare S.A.C.
Constructores Interamericanos S.A.C.	Innova Seeds S.A.C.
Farmex S.A.	Bebidas Alcohólicas Del Sur S.A.C.

Fuente: Memoria Anual. Elaboración propia

### Órganos especializados de directorio

	Comité Ejecutivo de Directorio	Comité de Auditoría	Comité de Riesgos	Comité de Remuneraciones
Función	Pronunciarse sobre asuntos diversos por delegación del Directorio	Supervisar la labor de auditoría interna	Tomar conocimiento, evaluar y aprobar las políticas y procedimientos de manera integral en la identificación y administración de los diversos riesgos asumidos por el Banco, como riesgos de mercado, de	Establecer un sistema de remuneraciones en el Banco

			liquidez, riesgo país, riesgo crediticio y riesgo operativo.	
<b>Miembros</b>	Sandro Fuentes Acurio - Presidente	Alfredo Torres Guzmán - Presidente	Carlos Neuhaus Tudela - Presidente	Sandro Fuentes Acurio - Presidente
	Carlos Neuhaus Tudela	Mónica Aparicio Smith	Mónica Aparicio Smith	Carlos Neuhaus Tudela
	Juan Carlos García Vizcaíno	José Antonio Talledo Arana	Juan Carlos García Vizcaíno	Juan Carlos García Vizcaíno

Fuente: Memoria Anual. Elaboración propia

#### **Anexo 4. Ciclo de vida del BanBif**

A pesar de la baja participación de mercado del BanBif, el crecimiento orgánico del sector debido a una mayor penetración de los servicios financieros en la sociedad peruana, impulsa el crecimiento no solo del BanBif sino de todo el sistema financiero. La inclusión financiera<sup>18</sup> puede definirse como el acceso que tienen los agentes económicos (personas, familias, empresas) a una gama de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfacen sus necesidades, como transferencias, pagos, crédito, ahorro, seguros, etc. formales y de calidad; así como también de su uso bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios. En el siguiente cuadro se puede observar el porcentaje de personas mayores de 15 años con una cuenta bancaria y los resultados muestran el importante progreso en la inclusión financiera que ha experimentado el Perú.

#### **Global Findex - % de personas mayores de 15 años con una cuenta bancaria**

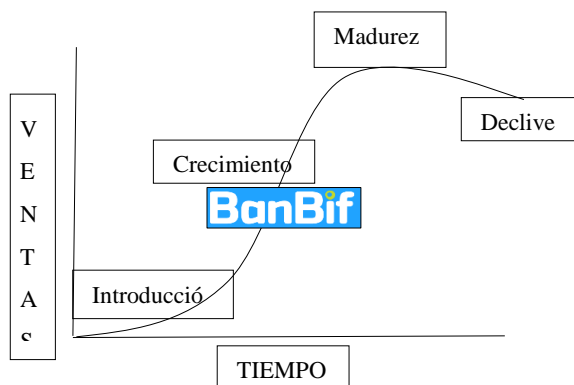
Account (% age 15+)	2011	2014	2017
<b>Perú</b>	<b>20 %</b>	<b>29 %</b>	<b>43 %</b>
Argentina	33 %	50 %	49 %
Bolivia	28 %	42 %	54 %
Brasil	56 %	68 %	70 %
Chile	42 %	63 %	74 %
Colombia	30 %	39 %	46 %
Ecuador	37 %	46 %	51 %

Fuente: Banco Mundial Global Findex 2017

Sin embargo, todavía queda un largo camino para alcanzar a países de la región como Chile (74 %) o Brasil (70 %) lo que se puede traducir en una gran oportunidad de negocio ya que el crecimiento orgánico del sistema financiero está asegurado.

<sup>18</sup>De acuerdo a lo indicado por la SBS en <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

## Ciclo de vida



Fuente: CFA. Elaboración propia

## Anexo 5. Cadena de valor

### Actividades primarias

<b>Gestión integral de riesgos</b>	Actividades relacionadas con la correcta gestión de los principales riesgos a los cuales se encuentra expuesto el negocio. Riesgo crediticio, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, y riesgo operacional. Vincula a todas las áreas del banco como Riesgos, Control de Riesgos, Operaciones, Tesorería, Legal, Comercial.
<b>Captación de ahorros</b>	Actividades relacionadas a captar fondos de los ahorristas. Relacionada básicamente a las actividades de las áreas de negocio y producto del banco.
<b>Colocación de créditos</b>	Actividades relacionadas a colocar créditos a personas o empresas. Relacionada básicamente a las actividades de las áreas de negocio y producto del banco.
<b>Procesamiento de transacciones</b>	Engloba toda aquella actividad requerida para atender las necesidades operativas de sus clientes. Ej: proceso de apertura de cuentas, transferencias entre cuentas propios y terceros.
<b>Prestación de servicios</b>	Adicionales al de intermediación financiera, pero que requieren del respaldo de un banco. Ej: emisión de cartas fianzas y cartas de crédito, servicios de cobranzas de exportación y de letras, emisión de avales y garantías, arrendamiento financiero, seguros, etc.

Fuente: Elaboración propia

### Actividades secundarias

<b>Infraestructura</b>	Física, a través de la red de agencias y oficina principal, así como tecnológica para soportar las transacciones diarias del banco y la diversificación de canales alternativos según la demanda por mejores servicios tecnológicos
<b>Gestión de recursos humanos</b>	Vital para la oferta de valor de Banbif, que busca posicionarse como el Banco del mejor servicio para el cliente.
<b>Investigación y desarrollo</b>	Orientado al desarrollo de plataformas y nuevos productos, para satisfacer las necesidades del cliente y hacer frente a la revolución digital de los bancos.
<b>Actividad comercial</b>	Engloba las actividades de marketing y de ventas. Vital como actividad de soporte pues se enfoca el resaltar el aspecto de calidad de servicio y mantener la posición de mejor banco para ser atendido.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6. Marco regulatorio

El objeto social de BanBif es desarrollar actividades de intermediación financiera, a fin de promover el desarrollo de la economía nacional<sup>19</sup>. Está facultado para colocar y captar recursos financieros y efectuar todo tipo de servicios bancarios y operaciones permitidas a la banca múltiple, de acuerdo con lo establecido por la Ley No 26702<sup>20</sup>, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS (1931). Dada la importancia en el crecimiento y estabilidad de una economía, los participantes del sistema financiero deben estar sujetos a un conjunto de lineamientos que dirija y controlen sus funciones a fin de brindar seguridad a los depositantes. Es decir, busca la estabilidad financiera y proteger a los clientes. Principales normativas en el marco regulatorio.

### Normativa Basilea

Normativa basilea	Objetivo	Consideraciones adicionales
BASILEA I 1988	Requerimientos mínimos de capital para las instituciones bancarias de los países miembros del comité	Estándar de requerimiento mínimo de capital de 8 % de los Activos de Riesgo (Crédito, Mercado, Tipo de Cambio).
BASILEA II 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profundizar en la medición, gestión y control de los riesgos de crédito a los que están expuestos los bancos</li> <li>-Mantener un nivel de capital sano y promover la seguridad en las transacciones</li> <li>- Promover seguridad en el sistema financiero.</li> <li>- Incrementar la competitividad bancaria.</li> <li>- Constituir una aproximación más completa hacia el cálculo de riesgo.</li> </ul>	Está estructurado en 3 pilares: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Requerimientos Mínimos de Capital (mejorar de medición y gestión de riesgo).</li> <li>ii. Supervisión (mejorar prácticas en la administración de riesgos, gestión de riesgo estratégico y reputacional)</li> <li>iii. Disciplina de Mercado (transparencia en la publicación de información, incluir información sobre la gestión de riesgos, el cálculo del capital y sus componentes).</li> </ul>
BASILEA III 2009 (Post Crisis Financiera)	Mejorar el sistema financiero y la capacidad de absorber shock en escenarios de estrés económico y financiero, fortaleciendo el marco actual de capital.	Está estructurado en 2 niveles: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Nivel Micropudencial: se eleva el nivel y la calidad del capital a 7 %, el mínimo de capital básico (acciones ordinarias y beneficios no distribuidos); en términos de cobertura de riesgo se exige mayor requerimiento mínimo de capital para operaciones complejas; establecimiento de ratios de apalancamiento; establecimiento del coeficiente de cobertura de liquidez</li> <li>ii) Nivel Macropudencial: Acumulación de buffers durante el periodo expansivo del ciclo económico, para ser utilizados cuando el ciclo económico se revierte.</li> </ul>

Fuente: SBS. Elaboración propia

La Superintendencia de Banca y Seguros, ha tomado en considerando los lineamientos indicado por Basilea I y II, con la finalidad de brindar los lineamientos para el cálculo del ratio de capital global o el coeficiente del Ratio de Capital basando en Riesgos. Aún no se considera el cálculo de capital indicado por Basilea III, toda vez que a partir del 2019, ha empezado a aplicarse en Europa y Estados Unidos, la aplicación para el sistema financiero peruano aún no esta definida.

<sup>19</sup> Memoria anual BanBif, 2017.

<sup>20</sup> Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros

## Cálculo del Ratio de Capital Global

Cálculo del coeficiente de capital basado en Riesgos
Coficiente de Capital Basado en Riesgos = (a) Capital Regulador / (b) Activos Ponderados por Riesgo
(a) Capital Regulador = Capital Ordinario Nivel 1 + Capital Adicional Nivel 1 + Capital Nivel 2
Capital Ordinario Nivel 1= Acciones ordinarias, beneficios no distribuidos y otras reservas.
Capital Adicional Nivel 1: Instrumentos de Capital sin una fecha fija de vencimiento.
Capital Nivel 2: Deuda subordinada y reservas generales para préstamos incobrables.
(b) Activos Ponderados por Riesgo: Valor del Activo * Ponderación por Riesgo (Crédito, Mercado, Operacional, Otros)

Fuente: SBS. Elaboración propia

## Anexo 7. Análisis pestel

### Pestel de macroambiente internacional

Del mismo modo en que se analizó el ambiente nacional, es importante analizar como desarrolla el ambiente internacional:

- **Político:** Persisten tensiones políticas entre EEUU – China por el incremento de aranceles a la importación. La separación del Reino Unido de la Comunidad Europea (Brexit) se encuentra en proceso y ha generado un caos político en Londres por el impacto que implicaría. En América Latina se ha polarizado la posición ante la crisis Venezolana y no se ha encontrado una solución pacífica y negociada.
- **Económico:** Se espera un crecimiento moderado de la economía mundial de 3,4 %, considerando el impacto negativo desarrollado por el enfrentamiento entre las economías desarrolladas, asimismo, se proyecta un escenario de subida de tasas de interés de la FED como parte de un ajuste de la política monetaria expansiva americana.
- **Social:** Según el último informe de la OIT 2018 el avance hacia la consecución de metas objetivos de desarrollo sostenible está por debajo de lo proyectado dado que no se impulsa la formalización laboral, la innovación y la desigualdad entre hombres y mujeres. El programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente desarrolló en el 2018 el lanzamiento de los principios de Banca responsable, redefiniendo el papel de la banca en la sociedad
- **Tecnológico:** Las empresas seguirán incrementando sus capacidades con la utilización de inteligencia artificial y se espera mayor conectividad y velocidad por el desarrollo de redes de última generación. La Banca viene realizando alianzas con Fintech que permitirán satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes para hacer frente a las empresas tecnológicas dedicadas, de una u otra forma, al sector financiero.
- **Legal:** Los tratados internacionales siguen siendo un mecanismo de impulso al crecimiento de las economías y establecen acuerdos comerciales basados en la estabilidad jurídica y protección a la inversión. La Banca es orientada en regulación financiera por el Comité de Basilea y en el 2017 se dieron reformas que responden a las deficiencias observadas en la crisis financiera mundial, se espera una transición razonable y ordenada al nuevo marco normativo, para fortalecer la solidez del sistema financiero internacional.

## Anexo 8. Análisis de fuerzas de Porter

Los 4 principales bancos tienen ventajas en precios y concentran aprox. el 80 % de los créditos y depósitos, por tanto, el banco ha reconocido su tamaño y capacidad, alineando la estrategia a la escala de la operación bancaria, definidos por restricciones de capital. Maximizando la utilización de recursos en la captación de clientes de ingresos medios altos y empresas medianas / grandes, que valoren el servicio.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Producto del análisis se considera a esta amenaza de entrada como Baja Intensidad, pues existen barreras de entrada para el ingreso de un nuevo competidor, generados principalmente por requerimientos del regulador, requerimientos de capital, acceso a canales de servicio y curva de aprendizaje. Sin embargo, siendo un país con una mínima inclusión financiera y limitaciones en el acceso al crédito en distintos sectores de la economía, consideramos que la SBS va a seguir autorizando el ingreso de nuevos bancos tradicionales o especializados.
- Amenaza de productos sustitutos: Existe una intensidad Media de amenaza de productos sustitutos, pues se deben de considerar no solo los productos desarrollados por entidades bancarias o financieras, sino cualquiera que pueda reemplazar los servicios financieros que desarrolla un banco. En este sentido, se consideran como un sustituto los servicios de las Fintech, cooperativas de ahorro y crédito y fondos de inversión que negocian facturas. Dichas entidades no solo ofrecen sus servicios a personas y/o empresas con difícil acceso al crédito, sino también clientes ya bancarizados. Esperamos una mayor participación de las Fintech en el mercado, una vez sean reguladas por la SBS.
- Poder de negociación de los clientes: Definimos el poder de negociación de los clientes como intensidad Media, pues si bien es cierto que no hay clientes que mantengan una concentración importante de la cartera activa, debido a la regulación vigente; si existen bajos costos de transacción para cambiar de entidad financiera y son altamente sensibles al precio, lo cual genera un alto nivel de rivalidad en el sector, fortalecido por el tamaño reducido de posibles clientes a bancarizar o bancarizados (28 %).
- Poder de negociación de los proveedores: De manera similar, el poder negociación de los proveedores es intensidad Baja. Alto número de proveedores importantes, así como disponibilidad de productos sustitutos y la importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores, hace que esta fuerza ejerza poca presión.
- Rivalidad entre competidores: Existe una rivalidad intensidad Media en el sector, se trata de un mercado oligopólico (IHH) en el cual los principales cuatro competidores buscan competir de manera directa con el desarrollo de nuevas plataformas omnicanales. Asimismo, se observa que en el tiempo 2001 - 2018 el sector ha perdido competitividad, dado que el porcentaje de participación que acumulaban los 4 principales bancos, se ha incrementado. En la medida que la inversión en infraestructura vaya disminuyendo por el avance y utilización de las nuevas tecnologías, se espera que las barreras de entrada se irán reduciendo.

## Anexo 9. Posición competitiva

### Matriz Boston Consulting Group

Se realizó el análisis de Boston Consulting Group, promovido por Boston Consulting Group a finales de 1960 e identifica la contribución de cada una de las líneas de negocio en términos de crecimiento y participación. En el análisis podemos comentar que el mercado de créditos en el sector financiero ha mantenido un crecimiento interanual del 15 %, en los últimos 15 años, sin embargo, los diferentes tipos de crédito presentan diversos desempeños o tasas de crecimiento.

### Colocaciones por categoría de deudor a diciembre de 2018

Créditos	Ventas (S/ MM)	Proporción (%)	Ventas Líder (S/ MM)	Ventas Mercado (S/)		Tasa de Crecimiento (%)	Cuota de Mercado Relativa	Matriz BCG
				Año Actual	Año Anterior			
Corporativo	2,302.5	22.6%	26,461.5	68,176	60,638	12.43	0.09	Incógnita
Grandes Empresas	2,533.3	24.9%	14,503.9	42,744	38,207	11.87	0.17	Incógnita
C. Revolvente	432.9	4.3%	5,139.2	20,776	18,595	11.73	0.08	Incógnita
C. No Revolvente	1,030.1	10.1%	6,865.2	28,546	25,216	13.20	0.15	Incógnita
Hipotecario	1,712.3	16.8%	14,620.7	45,049	41,085	9.65	0.12	Incógnita
Micro Empresa	4.0	0.0%	2,808.2	3,636	3,389	7.28	0.00	Perro
Mediana Empresa	2,093.0	20.6%	15,557.8	41,989	40,188	4.48	0.13	Perro
Pequeña Empresa	57.5	0.6%	5,825.1	15,211	14,707	3.42	0.01	Perro
<b>Totales</b>	<b>10,165.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>91,782</b>	<b>266,126</b>	<b>242,026</b>	<b>9.96</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>

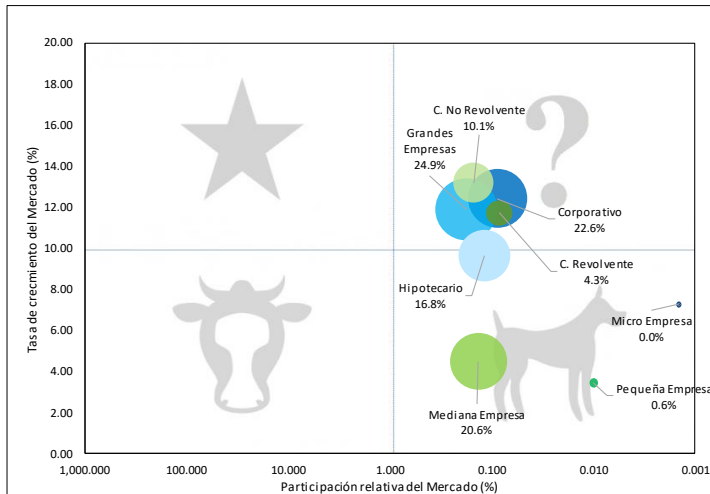
### Colocaciones por producto a diciembre de 2018

Créditos	Ventas (S/ millones)	Proporción (%)	Ventas Líder (S/ millones)	Ventas Mercado Año Actual (S/ millones)	Ventas Mercado Año Anterior (S/ millones)	Tasa de Crecimiento (%)	Cuota de Mercado Relativa	Casilla Matriz BCG
Factoring	197.7	2.0%	1,923.5	4,802	4,041	18.82	0.10	Incógnita
Comercio Exterior	1,607.4	16.2%	5,420.2	20,549	17,054	20.49	0.30	Incógnita
Descuentos	303.2	3.1%	2,324.4	5,843	5,320	9.83	0.13	Incógnita
Préstamos	4,327.2	43.7%	49,208.6	141,320	126,897	11.37	0.09	Incógnita
Hipotecario	1,689.9	17.1%	14,270.5	43,489	39,777	9.33	0.12	Incógnita
Arrendamiento	1,303.7	13.2%	6,412.7	18,733	20,394	-8.14	0.20	Perro
Tarjeta	466.3	4.7%	8,296.0	25,195	22,636	11.30	0.06	Incógnita
<b>Totales</b>	<b>9,895.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>87,856</b>	<b>259,930</b>	<b>236,120</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>

Fuente: Elaboración propia

Los créditos de los segmentos Corporativo, Grandes Empresas, Consumo Revolvente, Consumo No Revolvente e Hipotecario se caracterizan por un mercado de rápido crecimiento, pero BanBif mantiene una baja cuota de mercado, ubicándose en la mayoría de las categorías dentro del extremo inferior derecho. En ese sentido, para incrementar la cuota de mercado se tendrá que realizar mayores inversiones, por tanto, se tiene que evaluar dicha decisión estratégica dado que puede convertirse en una nueva fuente de ingresos o en futuras pérdidas.

## Aplicación de la matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

## Identificación de la propuesta de valor

El análisis de Boston Group indica que BanBif no destaca, actualmente, en alguno de las líneas de negocio en las que opera, pues la participación de mercado es reducida frente a los competidores. En ese sentido, BanBif busca destacar/ser reconocido en el mercado por la calidad de servicio que ofrece a sus clientes. En ese sentido, en el año 2018 se ha creado la Gerencia de Experiencia de Servicio enfocada en liderar, coordinar y ejecutar todas las propuestas orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes. Las acciones tomadas más relevantes para fortalecer y mejorar la experiencia cliente son:

## Pilares estratégicos de servicio estratégico

Implementación de Modelo de Ventas y Servicios (SERVIR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandariza prácticas comerciales y de servicio en toda la red de oficinas, buscando establecer un manual de franquicia.</li> </ul>
Implementación de Modelo de Gestión de Experiencia de Servicio NPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica oportunidades de mejora que conllevarán a la implementación de desarrollos y planes de acción para incrementar la productividad en base a la mejora de la experiencia del cliente.</li> </ul>
Servicio al Cliente Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las áreas internas que dan soporte directo a las áreas comerciales han adoptado la metodología NPS, para alinear a la organización en la estrategia y objetivos del Banco.</li> </ul>
Creación del Departamento de Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea y propone campañas comerciales segmentadas para fidelizar a los clientes con los productos del Banco.</li> </ul>
Oficina Studio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera oficina con un nuevo concepto de experiencia y servicio, mostrando la identidad y valores del Banco para desarrollar negocios en un ambiente de confianza y con visión de largo plazo.</li> </ul>

Fuente: Memoria Anual BanBif

## Anexo 10. Análisis financiero

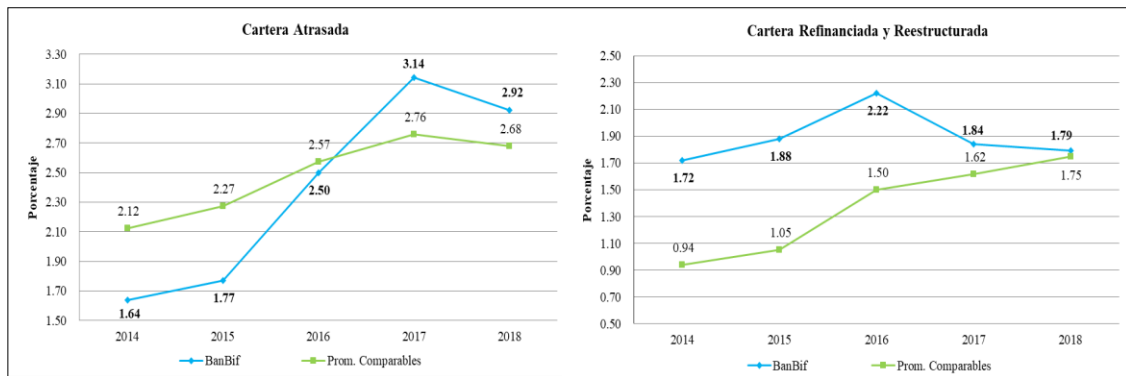
### 1. Activos totales

A Dic.18, el crecimiento de los activos totales fue del 7,7% respecto al periodo anterior, reflejo de un crecimiento sostenido de la cartera de créditos directos (+8,22% a Dic.18).

La Cartera de Créditos Neta representa, en promedio, el 68% de los activos totales durante el periodo 2014-2018, la cual ha mostrado un TACC del 9,89% durante el 2014-2018 y un crecimiento +8,22% en el 2018. El tamaño de la cartera de créditos neta (S/ 9,590 MM a Dic.18) permite que BanBif ocupe la quinta posición del sistema financiero.

A Dic.18, las colocaciones se concentran en los siguientes productos: prestamos (42,07 % S/4,034 MM), comercio exterior (17,62 %, S/1,607 MM), créditos hipotecarios (16,76 %, S/1,689 MM), y leasing (12,64 %, S/1,211 MM). La mayor base de clientes, ha generado un menor monto promedio de desembolso, respecto al 2017 (S/ 87,657 a diciembre del 2018; S/ 92,124 a diciembre del 2017). Este monto promedio, es superior al generado por el promedio de la banca (S/ 62,807 a 2018). A ello se debe suma que los primeros diez y veinte clientes, representan respectivamente el 27,1 % y 38,6 % de la cartera total de créditos a Dic.18<sup>21</sup>.

### Evolución de Calidad de Cartera



Fuente: EE. FF Auditados/Elaboración Propia

La cartera refinanciada y reestructurada (S/180.5 MM) representa el 1,79 % del total de cartera directa al cierre del 2018, mientras que la cartera atrasada el 2,92%. Ambos indicadores por encima de los ratios presentado por los comparables. Se debe indicar que el 65.84% de la cartera directa presenta garantías preferidas (67,09 % Dic.17). Al cierre del 2018, BanBif ha realizado provisiones específicas y genéricas por S/ 160.5 MM, siendo el stock de provisiones por incobrabilidad de créditos de S/506.9MM (+15,04 % respecto a Dic.17), generando una cobertura sobre la cartera atrasada de 1.72 veces, mayor a lo reportado por los comparables (1.65v).

### 2. Endeudamiento

#### Adeudados y Emisiones de Bonos

<sup>21</sup> Información indicada en Informe de Clasificación de Riesgo “BanBif” sobre EE.FF a Dic.18, elaborado por Pacific Credit Rating.

Los adeudados presenta un TACC para el periodo 2014 -2018, del -2 %. A Dic.18, BanBif mantiene adeudados por S/ 1.498 MM, concentrado en un 40 % con entidades locales y 60 % con internacionales. Asimismo, el 55 % de los adeudados con bancos e instituciones financieras se encuentran estructurados a largo plazo y el 60 % de la deuda ha sido emitida en moneda extranjera. A continuación, se detalla los adeudados que mantiene BanBif:

#### Detalle de adeudados

ADEUDADOS	2018 (S/ 000)	2017 (S/ 000)
a) Deudas a bancos y corresponsales del exterior	640.870	555.609
b) Fondo Mi Vivienda	543.062	523.963
c) Deuda subordinada	256.348	246.316
d) Deudas con bancos del país	30.000	10.000
e) Corporación Financiera de Desarrollo – Cofide	27.929	30.713
<b>TOTAL</b>	<b>1.498.209</b>	<b>1.366.601</b>

Fuente: EE.FF. auditados. Elaboración propia

Gran parte de las obligaciones incluyen covennats financieros, relacionada al cumplimiento de ratios financieros, al uso de los fondos y otros asuntos administrativos. El detalle de la deuda comprende los siguientes puntos: a) 100 % de deuda de corto plazo b y e) prestamos senior a largo plazo c) deuda de largo plazo que se vencen y retoman según necesidad d) correspondiente a utilización de líneas de crédito interbancarias locales.

Las emisiones de bonos subordinadas han mostrado una TACC del 26 % para el periodo 2014-2018, pues dichas emisiones es una manera de mejorar el ratio de capital global, al ser considerado como patrimonio adicionales.

#### Detalle emisiones de bonos

Instrumento Financiero	Tasa de interés anual	Vencimiento	Moneda	Importe autorizado	Utilizado
<b>Bonos de arrendamiento financiero (i)</b>					
2do programa, 2da. emisión, serie A	3.22	2020	US\$	50,000	9,440
2do programa, 2da. emisión, serie B	3.00	2020	US\$	50,000	18,740
3er programa, 1ra. emisión, serie A	3.00	2020	US\$	3,500	3,500
<b>Bonos subordinados (ii)</b>					
4ta emisión, series: A, B, y C	Entre 4.40 y 4.95 + VAC	2019 y 2020	S/	60,000	45,000
1er programa, 1era emisión, series A y B	Entre 4.10 y 4.20 + VAC	2022	S/	60,000	30,000
1er programa, 2da emisión, serie A	4.09 + VAC	2023	S/	40,000	30,000
1er programa, 2da emisión, serie B	4.35 + VAC	2023	S/	40,000	10,000
5ta emisión, serie A	8.16	2019	US\$	20,000	2,200
2do programa, 1ra emisión, serie A	5.30 + VAC	2025	S/	150,000	25,500
2do Programa, 2da emisión, serie A	5.9	2027	US\$	30,000	7,000
2do Programa, 2da emisión, serie B	5.7	2027	US\$	30,000	15,000
2do programa, 3ra emisión, serie A (ii.a)	Libor 6 m + 3.5	2024	US\$	30,000	8,500
2do Programa, 3ra emisión, Serie B (ii.b)	Libor 6 m + 3.5	2025	US\$	30,000	8,800
2do Programa, 3ra emisión, Serie C (ii.c)	Libor 6 m + 3.4	2025	US\$	30,000	7,400

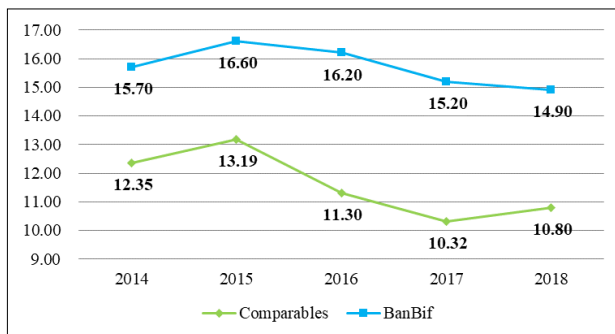
Fuente: EE.FF. auditados. Elaboración propia

### 3. Solvencia

Banbif financia cerca del 7 % de sus activos totales con patrimonio. El mismo, ha presentado un TACC del 13 % para el periodo 2014-2018, ello generado por capitalización de resultados acumulados. La política de dividendos indica la “distribución en efectivo por un monto igual a la diferencia que resulte luego de capitalizar 70 % de las utilidades, incluyendo el cálculo de reservas<sup>22</sup>”. Dicha política se ha cumplido adecuadamente durante los periodos de evaluación, a excepción del 2015, en el se capitalizó cerca del 80 % de las utilidades para cumplir con los ratios de solvencia estimados por la SBS. De acuerdo a lo indicado por el banco no se van a realizar aportes de capital. El ultimo aporte de capital se efectuó en el 2013 (S/ 130,5 MM) con el ingreso del IFC dentro del accionariado del BanBif, entidad que también aportó capital adicional por S/ 81,5 MM en dicho periodo.

A pesar de los esfuerzos de BanBif por fortalecer el patrimonio, el nivel de apalancamiento financiero del banco, se encuentran muy por encima de sus comparables, tal como se puede apreciar en el grafico líneas abajo. Banbif ha determinado que la manera de fortalecer el patrimonio para los siguientes años, serán mediante la generación de mayores utilidades, con la finalidad de capitalizar un mayor importe.

#### Evolución ratio pasivo total / capital social y reservas ( N° de veces )



Fuente: EE.FF. auditados. Elaboración propia

El ratio de capital global de Banbif, históricamente ha resultado inferior que el presentado por sus comparables, el mismo que a Dic.18 se situó en 13,35 % versus el 13,95 % alcanzado por los comparables. No obstante, se encuentra por encima del 10 %, solicitado por regulación de la SBS. Los préstamos subordinados con el BID, el IFC, el IIC y con la DEG de Alemania, con saldo de US\$ 76MM a Dic.18 y los bonos subordinados por S/ 334MM se computan dentro del cálculo de los ratios de patrimonio efectivo, uno de los principales inputs para la estimación del ratio de capital global.

### 4. Estado de resultados

En cuanto a los indicadores de eficiencia operacional, el Banco presenta una evolución positiva, mostrando disminución de los gastos administrativos a Dic.18, representado el 30 % de los

<sup>22</sup> Indicado en la política de dividendos publicadas en la SMV.

ingresos financieros (32% a Dic.17), debido a menores gastos en personal. Los ratios de eficiencia se encuentran en un nivel competitivo respecto a los registrados por el promedio del sistema bancario. Esta situación concuerda con el actual enfoque del Banco, orientado al desarrollo y a la implementación de proyectos estratégicos que buscan contribuir a hacer más eficiente la organización, así como a mejorar su productividad.

### **Ratios de eficiencia**

<b>Ratios Eficiencia</b>	2016	2017	2018	Comparables		
				2016	2017	2018
Gastos de Administración / Activo Productivo	2,21 %	2,25 %	2,11 %	2,60 %	2,65 %	2,66 %
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	44,86 %	48,43 %	44,33 %	43,16 %	43,02 %	42,02 %

Fuente: EE.FF. auditados. Elaboración propia

## 5. Estados financieros

### Estado de situación financiera

En millones de Nuevos Soles											
Activo	2014	2015	2016	2017	2018	Pasivo	2014	2015	2016	2017	2018
DISPONIBLE	2.056	2.774	3.557	2.768	2.617	OBLIGACIONES- PÚBLICO	6.120	7.229	7.639	8.471	9.845
Caja	315	323	290	258	280	Depósitos a la Vista	1.222	1.410	1.509	1.520	2.171
Bancos y Corresponsales	165	133	221	103	251	Depósitos de Ahorro	895	1.090	1.105	1.271	1.295
BCRP	1.566	1.778	2.156	1.875	1.620	Depósitos a Plazo	3.857	4.576	4.893	5.515	6.146
Canje	8	21	22	14	9	Otros	4.223	5.098	5.572	6.357	6.628
Otros	14	553	869	599	568						
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	165	120	216	740	1.133	ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.628	2.175	1.874	1.367	1.498
CRÉDITOS NETOS	6,576	7.826	8.117	8.862	9.590	OBLIGACIONES NO SUBORDINADAS	230	214	71	154	107
Vigentes	6,552	7.845	8.102	8.846	9.635	Bonos de Arrendamiento Financiero	130	134	71	103	107
Tarjetas de Crédito	235	249	248	353	446	Otros Instrumentos de Deuda	100	80	-	51	-
Descuentos	262	345	352	291	301						
Factoring	138	168	231	248	198	CUENTAS POR PAGAR	35	51	996	782	684
Préstamos	2.454	3.122	3.301	3.506	4.034						
Arrendamiento Financiero	1,273	1.402	1.409	1.375	1.212	INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	36	51	50	46	62
Hipotecarios para Vivienda	1,314	1.482	1.529	1.592	1.690						
Comercio Exterior	755	936	879	1.303	1.607	OTROS PASIVOS	69	101	161	151	78
Otros	122	141	153	178	147						
Refinanciados y Reestructurados	117	153	189	171	181	PROVISIONES	72	95	86	90	119
Atrasados	111	144	213	292	295						
Provisiones	-191	-297	-367	-441	-507	OBLIGACIONES SUBORDINADAS	134	167	200	326	336
Intereses y Comisiones no Devengados	-14	-19	-20	-7	-13						
						<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8.543</b>	<b>10.451</b>	<b>11.625</b>	<b>12.065</b>	<b>12.979</b>
BIENES ADJUDICADOS	15	36	86	71	62	<b>PATRIMONIO</b>	<b>722</b>	<b>817</b>	<b>898</b>	<b>970</b>	<b>1,064</b>
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	159	164	167	159	151	Capital Social	492	568	643	712	776
						Capital Adicional	81	81	81	81	81
OTROS ACTIVOS	283	314	380	352	380	Reservas	53	61	74	85	90
						Resultado Neto del Ejercicio	95	106	99	91	116
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.266</b>	<b>11.268</b>	<b>12.523</b>	<b>13.034</b>	<b>14.043</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9.266</b>	<b>11.268</b>	<b>12.523</b>	<b>13.034</b>	<b>14.43</b>

## Análisis horizontal

Activo	2015	2016	2017	2018	TACC 14-18	Pasivo	2015	2016	2017	2018	TACC 14-18
DISPONIBLE	35 %	28 %	-22 %	-5 %	6 %	OBLIGACIONES- PÚBLICO	18 %	6 %	11 %	16 %	13 %
Caja	2 %	-10 %	-11 %	9 %	-3 %	Depósitos a la Vista	15 %	7 %	1 %	43 %	15 %
Bancos y Corresponsales	-20 %	66 %	-53 %	143 %	11 %	Depósitos de Ahorro	22 %	1 %	15 %	2 %	10 %
BCRP	14 %	21 %	-13 %	-14 %	1 %	Depósitos a Plazo	19 %	7 %	13 %	11 %	12 %
Canje	171 %	3 %	-34 %	-41 %	2 %	Otros	21 %	9 %	14 %	4 %	12 %
Otros	3851 %	57 %	-31 %	-5 %	152 %						
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	-27 %	80 %	243 %	53 %	62 %	ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	34 %	-14 %	-27 %	10 %	-2 %
CRÉDITOS NETOS	19 %	4 %	9 %	8 %	10 %	OBLIGACIONES NO SUBORDINADAS	-7 %	-67 %	116 %	-31 %	-17 %
Vigentes	20 %	3 %	9 %	9 %	10 %	Bonos de Arrendamiento Financiero	3 %	-47 %	44 %	4 %	-5 %
Tarjetas de Crédito	6 %	-1 %	43 %	26 %	17 %	Otros Instrumentos de Deuda	-20 %	-100 %	0 %	-100 %	-100 %
Descuentos	32 %	2 %	-17 %	3 %	4 %						
Factoring	22 %	38 %	7 %	-20 %	9 %	CUENTAS POR PAGAR	46 %	1.859 %	-22 %	-12 %	111 %
Préstamos	27 %	6 %	6 %	15 %	13 %						
Arrendamiento Financiero	10 %	0 %	-2 %	-12 %	-1 %	INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	44 %	-3 %	-6 %	35 %	15 %
Hipotecarios para Vivienda	13 %	3 %	4 %	6 %	6 %						
Comercio Exterior	24 %	-6 %	48 %	23 %	21 %	OTROS PASIVOS	47 %	60 %	-6 %	-49 %	3 %
Otros	15 %	9 %	16 %	-17 %	5 %						
Refinanciados y Reestructurados	31 %	23 %	-9 %	6 %	11 %	PROVISIONES	33 %	-10 %	4 %	33 %	14 %
Atrasados	29 %	48 %	37 %	1 %	28 %						
Provisiones	56 %	23 %	20 %	15 %	28 %	OBLIGACIONES SUBORDINADAS	24 %	20 %	63 %	3 %	26 %
Intereses y Comisiones no Devengados	33 %	8 %	-66 %	96 %	-1 %						
						TOTAL PASIVO	22 %	11 %	4 %	8 %	11 %
BIENES ADJUDICADOS	139 %	141 %	-17 %	-13 %	43 %	PATRIMONIO	13 %	10 %	8 %	10 %	10 %
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	4 %	1 %	-4 %	-5 %	-1 %	Capital Social	16 %	13 %	11 %	9 %	12 %
						Capital Adicional	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OTROS ACTIVOS	11 %	21 %	-7 %	8 %	8 %	Reservas	15 %	22 %	14 %	6 %	14 %
						Resultado Neto del Ejercicio	11 %	-6 %	-8 %	28 %	5 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>22 %</b>	<b>11 %</b>	<b>4 %</b>	<b>8 %</b>	<b>11 %</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>22 %</b>	<b>11 %</b>	<b>4 %</b>	<b>8 %</b>	<b>11 %</b>

## Análisis vertical

Activo	2014	2015	2016	2017	2018	Pasivo	2014	2015	2016	2017	2018
Disponible	22 %	25 %	28 %	21 %	19 %	Obligaciones- público	66 %	64 %	61 %	65 %	70 %
Caja	3 %	3 %	2 %	2 %	2 %	Depósitos a la Vista	13 %	13 %	12 %	12 %	15 %
Bancos y Corresponsales	2 %	1 %	2 %	1 %	2 %	Depósitos de Ahorro	10 %	10 %	9 %	10 %	9 %
BCRP	17 %	16 %	17 %	14 %	12 %	Depósitos a Plazo	42 %	41 %	39 %	42 %	44 %
Canje	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	Otros	46 %	45 %	44 %	49 %	47 %
Otros	0 %	5 %	7 %	5 %	4 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Inversiones netas de provisiones	2%	1%	2%	6%	8%	Adeudos y obligaciones financieras	18%	19%	15%	10%	11%
	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%
Créditos netos	71%	69%	65%	68%	68%	Obligaciones no subordinadas	2%	2%	1%	1%	1%
Vigentes	71%	70%	65%	68%	69%	Bonos de Arrendamiento Financiero	1%	1%	1%	1%	1%
Tarjetas de Crédito	3%	2%	2%	3%	3%	Otros Instrumentos de Deuda	1%	1%	0%	0%	0%
Descuentos	3%	3%	3%	2%	2%						
Factoring	1%	1%	2%	2%	1%	Cuentas por pagar	0%	0%	8%	6%	5%
Préstamos	26%	28%	26%	27%	29%						
Arrendamiento financiero	14%	12%	11%	11%	9%	Intereses y otros gastos por pagar	0%	0%	0%	0%	0%
Hipotecarios para Vivienda	14%	13%	12%	12%	12%						
Comercio Exterior	8%	8%	7%	10%	11%	Otros pasivos	1%	1%	1%	1%	1%
Otros	1%	1%	1%	1%	1%						
Refinanciados y Reestructurados	1%	1%	2%	1%	1%	Provisiones	1%	1%	1%	1%	1%
Atrasados	1%	1%	2%	2%	2%						
Provisiones	-2%	-3%	-3%	-3%	-4%	Obligaciones subordinadas	1%	1%	2%	3%	2%
Intereses y Comisiones no Devengados	0%	0%	0%	0%	0%						
						Total pasivo	92%	93%	93%	93%	92%
Bienes adjudicados	0%	0%	1%	1%	0%	Patrimonio	8%	7%	7%	7%	8%
Inmuebles, mobiliario y equipo neto	2%	1%	1%	1%	1%	capital social	5%	5%	5%	5%	6%
						Capital Adicional	1%	1%	1%	1%	1%
Otros activos	3%	3%	3%	3%	3%	Reservas	1%	1%	1%	1%	1%
						Resultado Neto del Ejercicio	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Total activo</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>total pasivo y patrimonio</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Estado de Ganancias y Pérdidas

En millones de Soles					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>670.3</b>	<b>779.2</b>	<b>874.0</b>	<b>833.1</b>	<b>892.6</b>
Obligaciones con el Público	116.0	130.8	150.4	178.0	204.5
Depósitos del Sistema Financiero	8.6	14.4	14.0	16.1	14.9
Adeudos y Obligaciones Financieras	67.3	82.8	82.7	66.0	69.1
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	6.2	13.5	6.6	4.9	3.8
Obligaciones en Circulación Subordinadas	9.8	12.7	14.3	14.0	20.5
Otros	5.6	7.8	43.8	10.6	9.7
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>213.5</b>	<b>262.1</b>	<b>311.8</b>	<b>289.6</b>	<b>322.4</b>
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>456.7</b>	<b>517.1</b>	<b>562.3</b>	<b>543.5</b>	<b>570.3</b>
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	<b>112.0</b>	<b>157.8</b>	<b>164.2</b>	<b>158.0</b>	<b>160.5</b>
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>344.8</b>	<b>359.3</b>	<b>398.1</b>	<b>385.5</b>	<b>409.8</b>
Créditos Indirectos	42.8	42.9	43.6	39.1	43.6
Ingresos Diversos	75.3	87.3	94.3	124.9	135.4
Otros	2.6	1.9	2.1	2.5	5.2
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>120.6</b>	<b>132.1</b>	<b>140.0</b>	<b>166.5</b>	<b>184.2</b>
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>45.9</b>	<b>55.5</b>	<b>97.8</b>	<b>106.8</b>	<b>85.1</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>419.5</b>	<b>435.9</b>	<b>440.3</b>	<b>445.3</b>	<b>508.9</b>
Personal	170.6	165.7	162.3	177.0	180.7
Servicios Recibidos de Terceros	67.0	70.0	74.5	74.4	74.5
Otros	9.8	11.2	11.8	12.2	12.5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>247.3</b>	<b>246.9</b>	<b>248.6</b>	<b>263.6</b>	<b>267.7</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>172.2</b>	<b>189.0</b>	<b>191.7</b>	<b>181.7</b>	<b>241.2</b>
Depreciación y amortización	18.8	20.0	21.8	28.4	28.1
Provision por incobrabilidad créditos indirectos	3.4	6.5	3.0	4.9	7.0
Provision por incobrabilidad cuentas por cobrar	2.3	2.6	7.0	5.9	7.5
Provisión para bienes realizables	2.7	6.5	14.6	7.6	20.1
Otras provisiones	0.1	0.1	0.9	0.3	0.7
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>27.3</b>	<b>35.6</b>	<b>47.2</b>	<b>47.1</b>	<b>63.3</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>-4.8</b>	<b>-3.0</b>	<b>-9.1</b>	<b>-9.5</b>	<b>-14.3</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>140.2</b>	<b>150.4</b>	<b>135.4</b>	<b>125.1</b>	<b>163.6</b>
IMPUESTO A LA RENTA	44.7	44.5	36.3	34.2	47.2
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>95.5</b>	<b>105.9</b>	<b>99.1</b>	<b>90.9</b>	<b>116.4</b>

Estado de Ganancias y Pérdidas Análisis Horizontal y Vertical

Estados de Resultados	Análisis Vertical					Análisis Horizontal				TACC
	2014	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2014-2018
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>16.20%</b>	<b>12.20%</b>	<b>-4.70%</b>	<b>7.10%</b>	<b>7.40%</b>
Obligaciones con el Público	17.30%	16.80%	17.20%	21.40%	22.90%	12.80%	15.00%	18.30%	14.90%	15.20%
Depósitos del Sistema Financiero	1.30%	1.80%	1.60%	1.90%	1.70%	67.60%	-2.40%	14.90%	-8.00%	14.70%
Adeudos y Obligaciones Financieras	10.00%	10.60%	9.50%	7.90%	7.70%	23.00%	-0.20%	-20.10%	4.60%	0.60%
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	0.90%	1.70%	0.80%	0.60%	0.40%	117.50%	-51.20%	-25.90%	-22.70%	-11.70%
Obligaciones en Circulación Subordinadas	1.50%	1.60%	1.60%	1.70%	2.30%	29.70%	12.50%	-2.00%	46.20%	20.30%
Otros	0.80%	1.00%	5.00%	1.30%	1.10%	38.90%	458.90%	-75.90%	-8.10%	14.50%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>31.90%</b>	<b>33.60%</b>	<b>35.70%</b>	<b>34.80%</b>	<b>36.10%</b>	<b>22.70%</b>	<b>19.00%</b>	<b>-7.10%</b>	<b>11.30%</b>	<b>10.80%</b>
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>68.10%</b>	<b>66.40%</b>	<b>64.30%</b>	<b>65.20%</b>	<b>63.90%</b>	<b>13.20%</b>	<b>8.70%</b>	<b>-3.30%</b>	<b>4.90%</b>	<b>5.70%</b>
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	<b>16.70%</b>	<b>20.30%</b>	<b>18.80%</b>	<b>19.00%</b>	<b>18.00%</b>	<b>41.00%</b>	<b>4.00%</b>	<b>-3.80%</b>	<b>1.60%</b>	<b>9.40%</b>
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>51.40%</b>	<b>46.10%</b>	<b>45.50%</b>	<b>46.30%</b>	<b>45.90%</b>	<b>4.20%</b>	<b>10.80%</b>	<b>-3.20%</b>	<b>6.30%</b>	<b>4.40%</b>
Créditos Indirectos	6.40%	5.50%	5.00%	4.70%	4.90%	0.40%	1.70%	-10.50%	11.60%	0.50%
Ingresos Diversos	11.20%	11.20%	10.80%	15.00%	15.20%	16.00%	8.00%	32.40%	8.40%	15.80%
Otros	0.40%	0.20%	0.20%	0.30%	0.60%	-25.20%	10.00%	19.60%	107.30%	19.50%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>18.00%</b>	<b>17.00%</b>	<b>16.00%</b>	<b>20.00%</b>	<b>20.60%</b>	<b>9.60%</b>	<b>6.00%</b>	<b>18.90%</b>	<b>10.60%</b>	<b>11.20%</b>
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>6.80%</b>	<b>7.10%</b>	<b>11.20%</b>	<b>12.80%</b>	<b>9.50%</b>	<b>21.10%</b>	<b>76.20%</b>	<b>9.10%</b>	<b>-20.30%</b>	<b>16.70%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>62.60%</b>	<b>55.90%</b>	<b>50.40%</b>	<b>53.40%</b>	<b>57.00%</b>	<b>3.90%</b>	<b>1.00%</b>	<b>1.10%</b>	<b>14.30%</b>	<b>4.90%</b>
Personal	25.40%	21.30%	18.60%	21.20%	20.20%	-2.90%	-2.00%	9.00%	2.10%	1.50%
Servicios Recibidos de Terceros	10.00%	9.00%	8.50%	8.90%	8.30%	4.60%	6.30%	-0.10%	0.20%	2.70%
Otros	1.50%	1.40%	1.30%	1.50%	1.40%	14.20%	5.60%	3.90%	2.10%	6.30%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>36.90%</b>	<b>31.70%</b>	<b>28.40%</b>	<b>31.60%</b>	<b>30.00%</b>	<b>-0.20%</b>	<b>0.70%</b>	<b>6.00%</b>	<b>1.60%</b>	<b>2.00%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>25.70%</b>	<b>24.30%</b>	<b>21.90%</b>	<b>21.80%</b>	<b>27.00%</b>	<b>9.80%</b>	<b>1.40%</b>	<b>-5.20%</b>	<b>32.80%</b>	<b>8.80%</b>
Depreciación y amortización	2.80%	2.60%	2.50%	3.40%	3.10%	6.40%	9.00%	30.50%	-1.20%	10.60%
Provision por incobrabilidad créditos indirectos	0.50%	0.80%	0.30%	0.60%	0.80%	93.10%	-54.40%	64.80%	42.80%	20.00%
Provision por incobrabilidad cuentas por cobrar	0.30%	0.30%	0.80%	0.70%	0.80%	10.20%	170.30%	-14.70%	26.10%	33.80%
Provisión para bienes realizables	0.40%	0.80%	1.70%	0.90%	2.20%	140.50%	126.40%	-48.30%	165.20%	65.30%
Otras provisiones	0.00%	0.00%	0.10%	0.00%	0.10%	-30.70%	1304.90%	-66.50%	136.90%	66.70%
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>4.10%</b>	<b>4.60%</b>	<b>5.40%</b>	<b>5.70%</b>	<b>7.10%</b>	<b>30.60%</b>	<b>32.60%</b>	<b>-0.20%</b>	<b>34.40%</b>	<b>23.40%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>-0.70%</b>	<b>-0.40%</b>	<b>-1.00%</b>	<b>-1.10%</b>	<b>-1.60%</b>	<b>-37.60%</b>	<b>207.50%</b>	<b>4.00%</b>	<b>50.40%</b>	<b>31.60%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20.90%</b>	<b>19.30%</b>	<b>15.50%</b>	<b>15.00%</b>	<b>18.30%</b>	<b>7.30%</b>	<b>-10.00%</b>	<b>-7.60%</b>	<b>30.80%</b>	<b>3.90%</b>
IMPUESTO A LA RENTA	6.70%	5.70%	4.20%	4.10%	5.30%	-0.40%	-18.50%	-5.80%	38.10%	1.30%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>14.20%</b>	<b>13.60%</b>	<b>11.30%</b>	<b>10.90%</b>	<b>13.00%</b>	<b>10.90%</b>	<b>-6.40%</b>	<b>-8.30%</b>	<b>28.10%</b>	<b>5.10%</b>

## Estado de Cambios en el Patrimonio

En millones de soles	2014	2015	2016	2017	2018
Saldo Inicial	662.19	722.32	816.86	897.94	969.55
Resultado del Ejercicio	95.48	105.90	99.09	90.90	116.40
Aporte de Capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Distribución de Dividendos	-35.26	-9.62	-20.65	-19.93	-18.18
Excedente de Revaluación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Resultados Integrales	-0.09	-1.74	2.64	0.64	-3.74
<b>PATRIMONIO</b>	<b>722.32</b>	<b>816.86</b>	<b>897.94</b>	<b>969.55</b>	<b>1,064.03</b>
Resultado neto con acuerdo capitalización	76.31	74.66	69.25	63.63	81.48
Distribución de Dividendos	35.26	9.62	20.65	19.93	18.18
Capitalización de Resultados Acumulados	58.39	76.31	74.67	69.25	63.63
Constitución de Reserva Legal	10.63	9.55	10.59	9.91	9.09
<b>Total</b>	<b>104.27</b>	<b>95.48</b>	<b>105.90</b>	<b>99.09</b>	<b>90.89</b>

## Indicadores Financieros

Indicadores financieros	2014	2015	2016	2017	2018
Créditos directos (miles S/)	6.780.635	8.142.128	8.504.009	9.309.343	10.110.221
Var %	20,17 %	20,08 %	4,44 %	9,47 %	8,60 %
Creditos directos - sistema (miles S/)	193.128.41 1	226.588.91 3	235.371.43 1	245.551.55 8	270.662.41 2
Var %	13,90 %	17,33 %	3,88 %	4,33 %	10,23 %
Participación de mercado (colocaciones)	3,51 %	3,59 %	3,61 %	3,79 %	3,74 %
Obligaciones con el público (miles S/)	6.119.739	7.229.007	7.639.488	8.470.523	9.844.850
Var %	18,37 %	18,13 %	5,68 %	10,88 %	16,22 %
Obligaciones con el público - sistema (miles S/)	180.704.05 2	214.292.80 3	211.092.42 2	227.716.47 1	241.609.63 2
Var %	5,10 %	18,59 %	-1,49 %	7,88 %	6,10 %
Participación de mercado (depósitos)	3,39 %	3,37 %	3,62 %	3,72 %	4,07 %
<b>Solvencia</b>					
Ratio de Capital Global	12,34 %	12,33 %	13,32 %	13,28 %	13,35 %
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N°veces )	15,66	16,55	16,22	15,16	14,94
Pasivo Total / Patrimonio	11,83	12,79	12,95	12,44	12,2
Obligaciones con el Público / Patrimonio	8,47	8,85	8,51	8,74	9,25
Obligaciones con el Público / Pasivo Total	71,63 %	69,17 %	65,72 %	70,21 %	75,85 %
Disponible / Activo Total	22,19 %	24,62 %	28,41 %	21,23 %	18,64 %
APR / Patrimonio Efectivo	81,05 %	81,11 %	75,06 %	75,31 %	74,89 %
<b>Rentabilidad</b>					
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio - ROE	13,78 %	13,77 %	11,57 %	9,79 %	11,51 %
Utilidad Neta Anualizada / Activo - ROA	1,11 %	1,03 %	0,82 %	0,72 %	0,85 %
<b>Adecuacion de capital</b>					
Patrimonio / activo total	7,80 %	7,25 %	7,17 %	7,44 %	7,58 %
Patrimonio / creditos directos	10,65 %	10,03 %	10,56 %	10,41 %	10,52 %
<b>Calidad de activos</b>					
Créditos Atrasados (criterio SBS)* / Créditos Directos	1,64 %	1,77 %	2,50 %	3,14 %	2,92 %
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	1,72 %	1,88 %	2,22 %	1,84 %	1,79 %
Provisiones / Créditos Atrasados	171,33 %	206,91 %	172,38 %	150,79 %	171,77 %

<b>Indicadores financieros</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Creditos directos / activos totales	73,18 %	72,26 %	67,91 %	71,42 %	72,00 %
<b>Eficiencia y gestión</b>					
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	3,13	2,6	2,21	2,25	2,11
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	50,06	44,94	44,86	48,43	44,33
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	84,75 %	85,50 %	86,21 %	83,35 %	83,06 %
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	8,49	8,2	7,78	7,12	7,02
Créditos Directos / Personal ( S/ Miles )	4.619	5.758	6.145	6.901	7.358
<b>Liquidez</b>					
Disponible / Obligaciones con el público	33,60 %	38,37 %	46,57 %	32,67 %	26,58 %
BCRP / Obligaciones con el público	25,59 %	24,60 %	28,22 %	22,14 %	16,46 %
<b>Otros indicadores</b>					
Créditos directos / Obligaciones con el público	1,11	1,13	1,11	1,1	1,03
Límite reserva legal / Capital social pagado	10,88 %	11,10 %	11,46 %	11,73 %	1,94 %
Límite Bono subordinado / Capital social pagado	25,54 %	22,19 %	26,51 %	35,12 %	31,99 %
Capital social pagado / APR	53,76 %	54,40 %	60,75 %	60,93 %	63,19 %

## **Anexo 11. Resultados de la Valorización**

- **Métodos de valoración y justificación**

El sistema financiero agrupa a una serie de instituciones que se dedican a captar excedentes de actores superavitarios del mercado y colocarlo en actores deficitarios mediante una correcta gestión de los riesgos propios del negocio, aportando estabilidad al sistema financiero y a la economía local y global<sup>23</sup>. Dado este negocio tan particular, es importante comprender lo que significa deuda para un Banco. Los recursos que son captados en el mercado son transformados en productos financieros que son colocados nuevamente en el mercado; por lo tanto, estos recursos deben ser considerados como la materia prima con la cual el negocio funciona y no deuda con la cual el negocio se apalanca. El negocio financiero se enmarca es una serie de disposiciones legales que limitan su funcionamiento, marcan las reglas de juego y definen ratios mínimos donde los Bancos pueden desarrollar su negocio. Estos ratios buscan controlar y medir niveles mínimos de capital o recursos propios con los cuales un Banco puede apalancarse.

Dada la particularidad del negocio bancario, se encuentran diferencias conceptuales para determinar el flujo de caja del negocio al de una valorización de un negocio no financiero que debemos puntualizar. Un Banco no posee fondo de maniobra, las inversiones de activos fijos son solo por mantenimiento, y como ya se mencionó los recursos captados del mercado (depositantes) no son considerado como deuda. Ya que se va a estimar el valor económico de los recursos propios, la política de dividendos que maximiza esta estimación es aquella que convierte el exceso de caja en cero. Es decir, se debería repartir en dividendos todos los recursos que sobran luego de cubrir las necesidades de capital especificadas en el marco regulatorio donde opera el Banco.

<sup>23</sup> Sebastián, A. y López, J. (2001). Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global. McGraw-Hill.

Por lo tanto, al valorizar el BanBif buscamos acercarnos a su valor intrínseco estimando el valor económico de estos recursos propios (Damodaran 2013). Así, podemos definir un flujo de caja para el accionista como el siguiente:

$$FCA = \text{Beneficio Neto} - \text{Inversión en capital regulatorio}$$

- Especificaciones teóricas y prácticas sobre de la valoración de bancos

Las entidades financieras se encuentran entre las empresas más complejas para valorizar<sup>24</sup>. No solamente porque la información expuesta es escasa sino también por las particularidades del negocio bancario el cual detallaremos a continuación<sup>25</sup>:

1. Complejidad para determinar los flujos a descontar ya que las actividades operativas y financieras de un Banco no están claramente diferenciadas dado su propio modelo de negocio.
2. Deuda: La deuda en un Banco, entendida como la captación de recursos de los depositantes, se comporta como una materia prima más que como una fuente de financiamiento. Esta particularidad implica que al valorizar el negocio no se considera como deuda la suma de los recursos captados y los recursos propios, solo se debe tener en cuenta los recursos propios y definir adecuadamente la deuda para saber si forma parte de los financiamientos de la empresa o forma parte de las captaciones (como materia prima). Esta materia prima es transformada en productos financieros y colocada en el mercado.
3. Inversión neta en Activos Fijos: Las inversiones en activos fijos en las entidades financieras, a diferencia de otros negocios, son principalmente en activos intangibles, concentrándose en software para mejorar la experiencia del usuario y mejorar y potenciar sus procesos internos.
4. Regulación y Normativa Contable: El modelo de negocio de los Bancos se encuentra enmarcado en un extenso marco regulatorio que limita sus actividades y condiciona el crecimiento de la empresa dado que tiene que cumplir ratios de capital que son cubiertos con las utilidades que genera en cada periodo. Dado esto el crecimiento de las colocaciones de un Banco no puede ser ilimitado, sino que está restringido y fuertemente supervisado por las entidades competentes.
5. Fondo de Maniobra: Nos referimos a la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente, donde en el caso de los Bancos, dado su modelo de negocio, es estructuralmente negativo (se fondea en el corto plazo y coloca al largo plazo como el caso de hipotecarios) o nulo y sus activos y pasivos circulantes son muy volátiles en el tiempo.

## **Anexo 12. Determinación del Costo de Capital**

Considerando que para valorizar un Banco se debe estimar el Free Cash Flow to the Equity (FCFE), debemos enfocarnos en la estimación del costo del patrimonio (Cost of Equity, Cok, Ke), siendo innecesario calcular el costo promedio ponderado del capital (Weighted Average Cost Of Capital o WACC) (Damodaran 2013).

---

<sup>24</sup> Koller T, Goedhart MH, Wessels D. Valuation : Measuring and Managing the Value of Companies. John Wiley & Sons, Inc. 2010.

<sup>25</sup> Damodaran A. (2009). Valuing Financial Service Firms. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/finfirm09.pdf>.

El COK es el rendimiento esperado de la mejor alternativa de inversión que la que está en análisis, para un mismo riesgo. Es decir, es la rentabilidad exigida por los accionistas. La metodología más apropiada para calcularlo es el CAPM (Capital Asset Pricing Model) cuya formula es:

$$Ke = Rf + \beta * [E(Rm) - Rf]$$

Donde

*Ke*: Cost of Equity - *Rf*: Risk Free -  $\beta$ : Beta. - *Rm*: Risk Market.

### Componentes para la Estimación del COK

Componentes	Explicación
Beta desapalancado (*)	Bottom up Beta detallado líneas abajo
D/E	Para re-apalancar el Beta tomamos la estructura deuda/capital considerando como deuda la contable, no el fondeo de los depositantes.
Tasa imponible efectiva	Tasa efectiva de impuesto a la renta
Tasa libre de riesgo	Tasa de Interés diaria del último día del mes - Tesoro de USA 30 años a diciembre del 2018. Debido al horizonte de largo plazo del negocio bancario.
Prima por Riesgo de Mercado (Rm - Rf)	Se toma el promedio geométrico (1928 al 2018) de los de los T Bonds (EEUU)
Riesgo país (calculado propio)	EMBIG Perú (tasa diaria del 31/12/2018). * Lambda (premium risk Perú, Damodaran)
Inflación esperada US\$ - USA	2,00 % Inflación proyectada por Bloomberg
Inflación esperada S/ - Perú	2,50 % Inflación proyectada por Bloomberg

Fuente: Elaboración propia

### Estimación del COK

Componentes	Cok	Cok perpetuidad
Beta desapalancado (*)	0,34	0,34
D/E	205,84 %	205,84 %
Tasa imponible efectiva	33,00 %	33,03 %
<b>Beta apalancado</b>	<b>0,82</b>	<b>1,00</b>
Tasa libre de riesgo	3,00 %	3,00 %
Prima por riesgo	4,66 %	4,66 %
Riesgo país (calculado propio)	2,86 %	2,86 %
<b>Costo de capital US\$ nominales</b>	<b>9,70 %</b>	<b>10,52 %</b>
Inflación esperada US\$ - USA	2,00 %	2,00 %
<b>Costo de capital US\$</b>	<b>7,50 %</b>	<b>8,35 %</b>
Inflación esperada S/ - Perú	2,70 %	2,50 %
<b>Costo de capital S/</b>	<b>10,20 %</b>	<b>11,06 %</b>

Fuente: Elaboración propia

### (\*) Cálculo del Beta Desapalancado ( $\beta$ )

Hemos escogido 19 Bancos latinoamericanos que se dedican a la intermediación financiera (Banca Múltiple) y cuentan con información pública obtenida de la página de Reuters. Se toma la mediana de los datos para dejar los valores extremos.

### Comparables para estimar el Beta

Bancos	País	Beta desapalancado
Banco de Crédito del Perú	Perú	0,41
BBVA Banco Continental	Perú	0,38
Alfa Holdings S.A.	Brasil	0,04
Banco do Brasil S.A.	Brasil	0,34
Banco de Chile	Chile	0,20
Banco Santander-Chile	Chile	0,33
Grupo Security S.A.	Chile	0,08
Itaú CorpBanca	Chile	0,35
Bancolombia S.A.	Colombia	0,17
Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.	México	0,34
Grupo Financiero Inbursa, S.A.B. de C.V.	México	0,53
Interbank S.A.A.	Perú	0,10
Banco Macro S.A.	Argentina	0,83
Banco Patagonia S.A.	Argentina	0,83
BBVA Banco Francés S.A.	Argentina	1,07
Banco ABC Brasil	Brasil	0,18
Banestes S.A.	Brasil	0,08
Banco Panamericano S.A.	Brasil	0,30
Banco Pine S.A.	Brasil	0,25
Mínimo		0,04
Promedio		0,36
Mediana		<b>0,34</b>
Máximo		1,07

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 13. Metodologías de valorización

Adicional a la valorización mediante el Free Cash Flow to the Equity (FCFE), se realizaron las siguientes metodologías de valorización: Valor contable, Transacción comparable y Múltiplos de compañías comparables.

- Valor Derivado de una transacción precedente en la empresa:

Este método consiste en calcular el valor de una Empresa en función del precio que se ha pagado en los últimos años por compañías similares o por sí misma. El 09 /05/2013, International Finance Corporation (“IFC”) ingresó al accionariado del Banco, mediante un aporte de capital de S/ 130.475.000, lo que representó el 12,67 % del accionariado al cierre del 2013 (# de acciones: 13.884.000).

En ese sentido, se realizó una valorización de la adquisición descontando el precio implícito pagado en el 2013. En ese sentido, se calculó una beta del año 2013 (calculado a partir de la beta desapalancado de los comparables en el 2013) y se halló el COK como tasa de descuento, obteniendo el valor para el 2018 de S/120.75 por acción.

- Múltiplos de compañías comparables:

Este método consiste en calcular el valor de una empresa comparando múltiplos obtenidos del Estado de Resultados y/o Estado de Situación Financiera de empresas comparables. Como ya explicamos, estamos valorizando los recursos propios del Banco, es decir, el FCFE (Free Cash

Flow to the Equity). Siguiendo esta misma línea tenemos que enfocarnos en ratios que estén orientados en la misma dirección. Los ratios escogidos dado el marco conceptual planteado son:

1. Ratio Precio / Beneficio o Ratio PER (del inglés, price-to-earnings ratio o P/E ratio):

$P/E = Price\ per\ share / Earning\ per\ share$  (Precio por acción / Ganancia por acción)

2. Ratio Precio / Valor Contable o Ratio P/B (del inglés, price-to-book ratio):

$Price / Book = Price\ per\ share / Book\ Value$  (Precio por acción / Patrimonio valor contable)

La elección de las instituciones financieras comparables debe incluir Bancos con el mismo modelo de negocio (Banca Múltiple) y perfil de riesgo similares. Se toma como valor la mediana para no tomar en cuenta valores extremos.

#### Detalle de Bancos determinados como comparables

Bancos	País	P/E Ratio	Price / Book ratio
Banco de Crédito del Perú	Perú	15,75	3,78
BBVA Banco Continental	Perú	15,48	3,00
Interbank S.A.A.	Perú	16,54	3,33
Alfa Holdings S.A.	Brazil	9,10	0,36
Banco do Brasil S.A.	Brazil	12,46	1,18
Banco de Chile	Chile	18,22	3,06
Banco Santander-Chile	Chile	16,39	4,63
Grupo Security S.A.	Chile	1,45	1,19
Itaú CorpBanca	Chile	54,87	0,97
Bancolombia S.A.	Colombia	1,46	1,49
Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.	México	16,12	3,14
Grupo Financiero Inbursa, S.A.B. de C.V.	México	13,20	1,78
Banco Macro S.A.	Argentina	18,68	3,94
Banco Patagonia S.A.	Argentina	4,09	1,21
BBVA Banco Francés S.A.	Argentina	23,13	3,89
Banco Panamericano S.A.	Brasil	51,85	0,50
Banco Pine S.A.	Brasil		0,33
Mínimo		1,45	0,33
Promedio		18,05	2,22
Mediana		15,94	1,78
Máximo		54,87	4,63

Fuente: Elaboración propia

#### Resultado de la valoración por múltiplos

	P/E	P/B
Precio implícito BanBif:	71,71	73,22
Valor del Patrimonio (accionista) s/M:	1.854.747	1.893.971

Fuente: Elaboración propia

- Valorización Retorno en Exceso

Este método consiste en calcular el valor presente del retorno en exceso esperado para el accionista en el futuro (sin perturbar las variables normativas del banco) más el valor contable del Patrimonio a la fecha de la valoración, considerando las siguientes fórmulas:

Valor del Patrimonio (Equity Value) = Valor Contable del Patrimonio actual + Valor Presente del exceso de retorno de la proyección + Valor Presente del Valor Terminal del exceso de retorno
Exceso de retorno = Utilidad Neta – Costo del Patrimonio
Utilidad Neta = ROE(n) * Patrimonio(n-1)
Costo del Patrimonio = Patrimonio * COK
Valor terminal del exceso de retorno = Utilidad Neta – (COK largo plazo * Patrimonio) / (COK largo plazo – Crecimiento de largo plazo)

### Cálculos aplicados a BanBif

En Millones S/	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	VT
Utilidad Neta (ROE * Pat)		122	165	201	245	296	352	409	466	520	571	546
- Costo del Patrimonio		-118	-132	-148	-168	-192	-221	-253	-290	-330	-374	-
Exceso del retorno del Patrimonio		4	33	53	76	104	132	156	176	190	197	-
Factor Descuento		1.10	1.21	1.34	1.47	1.62	1.79	1.97	2.17	2.40	2.64	
VP del Exceso del Retorno		3.5	27.3	39.5	51.7	63.8	73.5	79.1	81.0	79.3	74.5	
Patrimonio (Pat + UT retenida)	1,064	1,162	1,294	1,455	1,651	1,887	2,166	2,485	2,844	3,239	3,667	4,076
COK		10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	10.2%	
Costo del Patrimonio		118	132	148	168	192	221	253	290	330	374	
ROE Tabla de control	11.5%	11.5%	14.2%	15.5%	16.8%	17.9%	18.7%	18.9%	18.8%	18.3%	17.6%	
Utilidad Neta (ROE * Pat)		122	165	201	245	296	352	409	466	520	571	546
Payout Ratio		-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-21%	-22%	-23%	-24%	-25%	-25%
-Dividendos		-24	-33	-40	-49	-59	-74	-90	-107	-125	-143	-136
Utilidad retenida		98	132	161	196	237	278	319	359	395	428	409

VP del Exceso del Retorno	573,263
VT del Exceso del Retorno sin desc.	1,993,905
Factor Descuento	2.854
VT del Exceso del Retorno	698,529
Patrimonio (2018)	1,064,029
Valor Patrimonial	2,335,821
Nº de acciones (en miles)	25,866
<b>Precio implícito 2018</b>	<b>90.3</b>

Fuente: Elaboración propia

- Transacción comparable

Este método consiste en calcular el valor de una empresa en función del precio que se ha pagado en los últimos años por compañías similares. En ese sentido, se buscaron en el mercado local transacciones similares de ventas de bancos semejantes a BanBif, sin embargo, no se encontró

una transacción adecuada para los cálculos. Se buscó transacciones semejantes en la región, encontrándose que en Jun.18, se realizó en Chile, la compra del BBVA por parte de Scotiabank Chile. Analizamos las siguientes variables de la transacción, partiendo de los mismos múltiplos usados dentro de la metodología de múltiplos comparables.

Cálculos aplicados a BanBif

<b>Información a Jun.18</b>	<b>P/E Ratio Price/EPS</b>	<b>Price / Book ratio</b>	<b>Precio Real por Acción</b>	<b>Precio Pagado por Acción</b>
BBVA Chile	12.40	1.60	USD 5.53	USD 7.50

Sobre precio	35.5%
--------------	-------

Fuente: Elaboración Propia

#### Anexo 14. Flujo de Utilidades Distribuibles – (FUD)

La valorización del BanBif, al tratarse de un Banco, debe ser abordada desde la óptica del Flujo de Utilidades Distribuibles. Como se mencionó, resulta operativamente difícil calcular un Flujo de Caja o Cash Flow dado que el negocio bancario no se diferencian claramente los activos circulantes y los pasivos circulantes, los cuales además presentan variaciones volátiles y agresivas. Otro punto a considerar es que los Bancos invierten principalmente en activos intangibles y no en activos fijos, los cuales en algunos casos pueden ser considerados gastos corrientes en el Estado de Resultados y no ser activados. Ante esto, a la metodología de Flujo de Caja Descontados debemos enfocarla hacia la estimación de un flujo más observable y medible, los Dividendos. De esta manera la metodología a utilizar sería el de Flujo de Utilidades Distribuibles (FUD). Es decir, estimar el flujo que es susceptible a ser distribuido a los accionistas. De esta manera, valorizaremos la capacidad del negocio para generar recursos propios manteniendo los ratios normativos y propios del BanBif dentro de los límites permitidos.

#### Resultado de la valorización (En miles S/)

Flujo de Utilidades Distribuibles	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Valor Terminal
Utilidad neta del periodo anterior	90.895	116.395	128.380	176.838	219.595	272.015	335.996	407.556	481.587	556.145	628.676	
Aumento de reservas	9.089	11.641	12.840	17.686	21.963	27.205	33.600	40.756	48.159	55.614	62.868	
Aumento (Disminucion) de capital	63.626	81.476	89.866	123.786	153.716	190.410	231.841	277.143	322.668	367.062	408.646	
<b>Utilidad distribuible</b>	<b>18.179</b>	<b>23.277</b>	<b>25.675</b>	<b>35.366</b>	<b>43.917</b>	<b>54.400</b>	<b>70.555</b>	<b>89.658</b>	<b>110.760</b>	<b>133.469</b>	<b>157.162</b>	<b>4.280.778</b>
Tasa de dividendo	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	21,0 %	22,0 %	23,0 %	24,0 %	25,0 %	
Periodo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
Tasa de descuento		10,2 %	10,2 %	10,2 %	10,2 %	10,2 %	10,2 %	10,2 %	10,2 %	10,2 %	10,2 %	11,06 %
Factor de descuento		0,91	0,82	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,46	0,42	0,38	0,35
<b>FCFE</b>		<b>21.124</b>	<b>21.144</b>	<b>26.430</b>	<b>29.784</b>	<b>33.481</b>	<b>39.406</b>	<b>45.442</b>	<b>50.944</b>	<b>55.709</b>	<b>59.530</b>	<b>1.499.694</b>

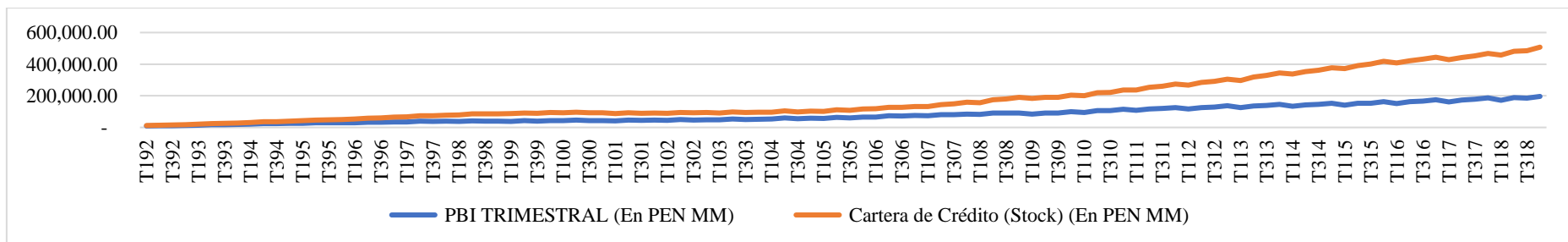
- Proyección de la Cartera de Créditos

Lahura y Vega (2011) comentan que la relación entre el PBI y la Cartera de Créditos, es ampliamente discutida debido a la naturaleza de ambas variables, pues la Cartera de Créditos es un stock y el PBI se construye mediante flujos, no obstante, ambas son fuente de explicación del desarrollo de una economía. Bajo ese premisa, profundizamos sobre la relación de ambas variables (data trimestral desde Mar.92 a Dic.18) e identificamos la siguiente correlación, la misma se proyectó realizando una regresión de hasta 04 rezagos con el PBI:

<i>Estadísticas de la regresión</i>							
Coefficiente de correlación múltiple	0.88498						
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.78320						
R <sup>2</sup> ajustado	0.77444						
Error típico	0.10200						
Observaciones	104						
ANÁLISIS DE VARIANZA							
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>		
Regresión	4	3.720998284	0.930249571	89.40886644	0,00000		
Residuos	99	1.030039986	0.010404444				
Total	103	4.75103827					
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95 %</i>	<i>Superior 95 %</i>	<i>Inferior 95,0 %</i>
Intercepción	0.006687598	0.014450693	0,46	0,645	- 0,022	0,035	- 0,022
Variable X 1	0.479758642	0.296655238	1,62	0,109	- 0,109	1,068	- 0,109
Variable X 2	-0.025328551	0.403957209	0,06	0,950	- 0,827	0,776	- 0,827
Variable X 3	0.052649848	0.343756916	0,15	0,879	- 0,629	0,735	- 0,629
Variable X 4	0.940955965	0.221995534	4,24	0,000	0,500	1,381	0,500

El resultado de la regresión indica que existe una fuerte correlación entre ambas variables, con una clara tendencia directamente proporcional, la misma que se refuerza con el análisis histórica de la data, tal como se aprecia en el cuadro de abajo.

### Relación PBI vs. cartera de créditos



Fuente: BCRP. Elaboración propia

En base al crecimiento de la Cartera de Créditos del Sistema Financiero Peruano, se estableció el market share objetivo que busca mantener BanBif (3.83%) para poder proyectar la cartera de Créditos de BanBif por Categoría de deudor

- **Colocaciones por categoría de deudor**

<b>Colocaciones por categoría de deudor (s/ m)</b>											
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Corporativos	2.271.140	2.515.120	2.725.112	2,941,237	3,231,119	3,547,660	3,852,713	4,125,192	4,367,708	4,572,442	4,732,390
Grandes empresas	2.534.504	2.988.697	3.448.114	3,962,793	4,476,566	5,054,225	5,644,167	6,214,384	6,765,939	7,283,554	7,751,687
Medianas empresas	2.049.027	2.206.115	2.323.909	2,438,543	2,729,426	3,053,361	3,378,475	3,753,921	4,124,595	4,480,874	4,812,623
Pequeñas empresas	59.826	58.278	55.543	52,732	51,918	51,088	49,724	47,716	45,278	42,482	39,405
Microempresas	5.070	4.939	4.707	4,469	4,400	4,330	4,214	4,044	3,837	3,600	3,339
Consumo revolvente y no revolvente	1.462.585	1.874.659	2.350.899	2,936,744	3,408,797	3,954,598	4,537,735	5,133,680	5,743,152	6,352,683	6,947,068
Hipotecarios para vivienda	1.728.069	1.894.475	2.032.016	2,171,130	2,362,610	2,569,594	2,764,220	2,931,795	3,074,868	3,188,633	3,269,040
<b>TOTAL</b>	<b>10.110.221</b>	<b>11.542.283</b>	<b>12,940,301</b>	<b>14,507,649</b>	<b>16,264,836</b>	<b>18,234,857</b>	<b>20,231,248</b>	<b>22,210,732</b>	<b>24,125,376</b>	<b>25,924,268</b>	<b>27,555,552</b>

- **Cálculo las provisiones (en miles S/)**

<b>Provisiones</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Cartera Deteriorada	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%
Cobertura de cartera deteriorada	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%	106.6%
% de Recupero de cartera castigada	-19.8%	-13.2%	-13.2%	-13.2%	-13.2%	-13.2%	-13.2%	-13.2%	-13.2%	-13.2%	-13.2%
Castigo/ cartera total	1.16%	1.20%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
Saldo al inicio del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	440,627	506,899	578,699	648,792	727,374	815,475	-914,247	1,014,340	1,113,586	1,209,581	1,299,773
Provisiones para créditos directos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	160,506	192,076	204,937	229,759	257,588	288,788	-310,913	-330,693	-347,393	-360,335	-368,930
Recupero de cartera castigada	-23,219	-18,231	-20,439	-22,915	-25,691	-28,802	-31,956	-35,082	-38,106	-40,948	-43,524
Cartera de créditos castigada	117,453	138,507	155,284	174,092	195,178	218,818	242,775	266,529	289,505	311,091	330,667
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Provisiones</b>	<b>506,899</b>	<b>578,699</b>	<b>648,792</b>	<b>727,374</b>	<b>815,475</b>	<b>914,247</b>	<b>1,014,340</b>	<b>1,113,586</b>	<b>1,209,581</b>	<b>1,299,773</b>	<b>1,381,561</b>
Castigo/provisión	-119%	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%
Provisión	7,473	7,939	8,972	10,160	11,394	12,787	14,217	15,650	17,058	18,403	19,649

Provisiones	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	13,506	12,307	14,911	17,853	21,185	24,922	29,115	33,778	38,910	44,504	50,540
Adiciones	9406	9,992	11,293	12,788	14,341	16,095	17,894	19,698	21,470	23,163	24,732
Recupero	-1933	-2,054	-2,321	-2,628	-2,947	-3,308	-3,677	-4,048	-4,412	-4,760	-5,083
Castigos	-8,903	-5,335	-6,030	-6,828	-7,657	-8,593	-9,554	-10,518	-11,464	-12,368	-13,205
Diferencia en cambio	231	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Provisión para incobrabilidad de cuentas por cobrar</b>	<b>12,307</b>	<b>14,911</b>	<b>17,853</b>	<b>21,185</b>	<b>24,922</b>	<b>29,115</b>	<b>33,778</b>	<b>38,910</b>	<b>44,504</b>	<b>50,540</b>	<b>56,984</b>

• **Cálculo del Patrimonio Efectivo (En miles S/)**

REQUERIMIENTO DE PATRIMONIO EFECTIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Capital social pagado	775,968	857,444	947,310	1,071,096	1,224,812	1,415,222	1,647,063	1,924,205	2,246,874	2,613,936	3,022,582
Prima de emisión – acciones comunes	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478
Reserva legal	92,679	104,320	117,160	134,846	156,808	184,014	217,613	258,369	306,528	362,142	425,010
Resultado neto con acuerdo de capitalización	84,968	89,866	123,786	153,716	190,410	231,841	277,143	322,668	367,062	408,646	408,646
<b>TIER 1 (Patrimonio efectivo nivel 1)</b>	<b>1,035,093</b>	<b>1,133,107</b>	<b>1,269,733</b>	<b>1,441,136</b>	<b>1,653,508</b>	<b>1,912,555</b>	<b>2,223,297</b>	<b>2,586,721</b>	<b>3,001,941</b>	<b>3,466,202</b>	<b>3,937,715</b>
Adeudos prestamos subordinados	213,174	340,037	381,508	419,581	452,929	480,637	486,435	466,630	418,044	338,143	242,352
Bonos subordinados	248,255	395,995	444,291	488,629	527,465	559,733	566,485	543,420	486,840	393,790	282,235
Provisión genérica para incobrabilidad de créditos	143,301	163,599	183,414	205,630	230,536	258,459	286,755	314,812	341,950	367,447	390,569
<b>TIER 2 (Patrimonio efectivo nivel 2)</b>	<b>604,730</b>	<b>899,631</b>	<b>1,009,213</b>	<b>1,113,840</b>	<b>1,210,929</b>	<b>1,298,828</b>	<b>1,339,675</b>	<b>1,324,862</b>	<b>1,246,834</b>	<b>1,099,381</b>	<b>915,156</b>
<b>Patrimonio Efectivo (TIER 1 + TIER 2)</b>	<b>1,639,823</b>	<b>2,032,738</b>	<b>2,278,946</b>	<b>2,554,975</b>	<b>2,864,438</b>	<b>3,211,383</b>	<b>3,562,972</b>	<b>3,911,583</b>	<b>4,248,776</b>	<b>4,565,582</b>	<b>4,852,872</b>
Por Riesgo de Crédito	1,139,946	1,360,431	1,525,209	1,709,944	1,917,055	2,149,251	2,384,556	2,617,868	2,843,538	3,055,564	3,247,835
Por Riesgo de Mercado	16,157	19,282	21,617	24,236	27,171	30,462	33,797	37,104	40,303	43,308	46,033
Por Riesgo Operacional	71,937	85,851	96,250	107,908	120,978	135,631	150,480	165,203	179,444	192,825	204,958
<b>APR</b>	<b>1,228,041</b>	<b>1,465,565</b>	<b>1,643,076</b>	<b>1,842,088</b>	<b>2,065,204</b>	<b>2,315,344</b>	<b>2,568,833</b>	<b>2,820,175</b>	<b>3,063,284</b>	<b>3,291,696</b>	<b>3,498,826</b>
Ratio de capital global (%)	13.35%	13.87%	13.87%	13.87%	13.87%	13.87%	13.87%	13.87%	13.87%	13.87%	13.87%
Provisión genérica para incobrabilidad de créditos / Créditos Directos	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
APR / Colocaciones brutas	12.1%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%
APR / Patrimonio efectivo	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Capital social / APR (min legal 7%)	63.2%	58.5%	57.7%	58.1%	59.3%	61.1%	64.1%	68.2%	73.3%	79.4%	86.4%
Patrimonio efectivo puro (Post Capitalización)	163,982	203,274	227,895	255,498	286,444	321,138	356,297	391,158	424,878	456,558	485,287
Limite - Bono subordinado / capital social pagado	32.0%	46.2%	46.9%	45.6%	43.1%	39.6%	34.4%	28.2%	21.7%	15.1%	9.3%
Limite reserva legal / capital social pagado	11.9%	12.2%	12.4%	12.6%	12.8%	13.0%	13.2%	13.4%	13.6%	13.9%	14.1%

• Balance general (en miles S/)

Activo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>DISPONIBLE</b>	<b>2,056,468</b>	<b>2,773,940</b>	<b>3,557,491</b>	<b>2,767,640</b>	<b>2,617,209</b>	<b>3,775,674</b>	<b>3,733,618</b>	<b>3,669,998</b>	<b>3,472,347</b>	<b>3,562,002</b>	<b>3,355,309</b>	<b>3,210,123</b>	<b>3,154,428</b>	<b>3,217,656</b>	<b>3,466,669</b>
Caja	315,093	322,589	289,796	257,580	280,249	404,297	399,793	392,981	371,817	381,417	359,284	343,738	337,774	344,544	371,209
Bancos y Corresponsales	165,239	132,779	220,648	102,933	250,591	361,511	357,484	351,392	332,468	341,052	321,262	307,361	302,028	308,082	331,924
BCRP	1,565,963	1,778,267	2,156,065	1,875,060	1,620,133	2,337,259	2,311,225	2,271,842	2,149,490	2,204,989	2,077,040	1,987,165	1,952,688	1,991,828	2,145,975
Canje	7,790	21,104	11,670	14,410	8,562	12,352	12,214	12,006	11,360	11,653	10,977	10,502	10,526	11,341	
Otros	2,383	519,201	869,312	517,657	457,674	660,257	652,902	641,777	607,213	622,891	586,747	561,358	551,619	562,675	606,221
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	<b>11,944</b>	<b>34,110</b>	<b>0</b>	<b>81,025</b>	<b>110,000</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>	<b>47,416</b>
<b>INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES</b>	<b>165,222</b>	<b>120,022</b>	<b>215,731</b>	<b>740,405</b>	<b>1,132,813</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>	<b>215,731</b>
<b>CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGR</b>	<b>6,575,534</b>	<b>7,826,022</b>	<b>8,117,033</b>	<b>8,861,932</b>	<b>9,590,000</b>	<b>10,948,374</b>	<b>12,274,457</b>	<b>13,761,157</b>	<b>15,427,929</b>	<b>17,296,582</b>	<b>19,190,249</b>	<b>21,067,878</b>	<b>22,884,005</b>	<b>24,590,334</b>	<b>26,137,681</b>
<b>Vigentes</b>	<b>6,552,282</b>	<b>7,845,383</b>	<b>8,102,467</b>	<b>8,846,192</b>	<b>9,634,571</b>	<b>10,999,259</b>	<b>12,331,506</b>	<b>13,825,115</b>	<b>15,499,633</b>	<b>17,376,971</b>	<b>19,279,440</b>	<b>21,165,796</b>	<b>22,990,363</b>	<b>24,704,623</b>	<b>26,259,161</b>
Cuentas Corrientes	15,055	14,836	3,967	4,489	10,875	12,416	13,919	15,605	17,495	21,762	23,891	25,951	27,886	29,640	29,640
Tarjetas de Crédito	234,907	249,370	247,971	353,483	445,552	577,114	647,015	870,459	975,890	1,276,440	1,416,187	1,776,859	1,930,030	2,073,941	2,204,444
Descuentos	261,501	345,309	352,037	290,746	300,528	225,769	253,115	145,076	162,648	182,349	202,312	222,107	241,254	259,243	275,556
Factoring	137,902	168,077	231,245	248,322	197,750	225,760	253,105	283,761	318,131	356,663	395,711	434,429	471,878	507,063	538,970
Préstamos	2,454,056	3,122,213	3,301,436	3,505,981	4,034,444	4,665,001	5,422,918	6,457,289	7,521,642	8,387,037	9,440,534	10,295,175	11,310,637	12,288,944	13,202,695
Arrendamiento Financiero	1,272,869	1,401,936	1,408,684	1,374,918	1,211,977	1,204,300	1,265,620	1,158,400	1,138,539	1,276,440	1,416,187	1,554,751	1,688,776	1,814,699	1,928,889
Hipotecarios para Vivienda	1,314,386	1,481,542	1,529,117	1,592,251	1,689,939	1,878,436	1,997,616	2,116,165	2,250,409	2,386,271	2,512,258	2,605,005	2,701,586	2,768,089	2,801,802
Comercio Exterior	754,844	936,407	878,753	1,302,591	1,607,354	2,055,025	2,303,932	2,582,988	2,895,843	3,246,592	3,602,036	3,954,469	4,295,359	4,615,639	4,906,078
Créditos por Liquidar	920	172	1,802	1,326	80	91	102	114	128	144	159	175	190	204	217
Otros	105,842	125,522	147,456	172,086	136,073	155,347	174,163	195,258	218,908	245,422	272,292	298,933	324,703	348,914	370,869
<b>Refinanciados y Reestructurados</b>	<b>116,866</b>	<b>152,997</b>	<b>188,731</b>	<b>170,931</b>	<b>180,547</b>	<b>206,120</b>	<b>231,086</b>	<b>259,075</b>	<b>290,455</b>	<b>325,635</b>	<b>361,286</b>	<b>396,636</b>	<b>430,827</b>	<b>462,951</b>	<b>492,083</b>
<b>Atrasados</b>	<b>111,486</b>	<b>143,748</b>	<b>212,811</b>	<b>292,219</b>	<b>295,103</b>	<b>336,903</b>	<b>377,709</b>	<b>423,458</b>	<b>474,748</b>	<b>532,250</b>	<b>590,522</b>	<b>648,300</b>	<b>704,186</b>	<b>756,693</b>	<b>804,308</b>
Vencidos	52,777	63,871	76,613	82,398	68,614	78,333	87,821	98,458	110,383	123,753	137,302	150,736	163,730	175,938	187,009
En Cobranza Judicial	58,710	79,877	136,198	209,822	226,489	258,570	289,888	325,000	364,364	408,497	453,220	497,564	540,456	580,755	617,299
<b>Provisiones</b>	<b>-191,010</b>	<b>-297,430</b>	<b>-366,849</b>	<b>-440,627</b>	<b>-506,899</b>	<b>-578,699</b>	<b>-648,792</b>	<b>-727,374</b>	<b>-815,475</b>	<b>-914,247</b>	<b>-1,014,340</b>	<b>-1,113,586</b>	<b>-1,209,581</b>	<b>-1,299,773</b>	<b>-1,381,561</b>
<b>Intereses y Comisiones no Devengados</b>	<b>-14,090</b>	<b>-18,676</b>	<b>-20,126</b>	<b>-6,784</b>	<b>-13,322</b>	<b>-15,209</b>	<b>-17,052</b>	<b>-19,117</b>	<b>-21,432</b>	<b>-24,028</b>	<b>-26,659</b>	<b>-29,267</b>	<b>-31,790</b>	<b>-34,161</b>	<b>-36,310</b>
Cuentas por cobrar	29,023	37,912	53,408	66,470	80,516	58,147	59,807	61,599	63,606	11,143	6,580	1,011	-5,666	-13,537	-22,664
Provisión para incobrabilidad de cuentas	-6,533	-6,096	-10,038	-13,506	-12,307	-14,911	-17,853	-21,185	-24,922	-29,115	-33,778	-38,910	-44,504	-50,540	-56,984
<b>CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIÓN</b>	<b>22,490</b>	<b>31,816</b>	<b>43,370</b>	<b>52,964</b>	<b>68,209</b>	<b>43,237</b>	<b>41,954</b>	<b>40,414</b>	<b>38,684</b>	<b>-17,972</b>	<b>-27,198</b>	<b>-37,899</b>	<b>-50,170</b>	<b>-64,076</b>	<b>-79,648</b>
<b>RENDIMIENTOS POR COBRAR</b>	<b>54,904</b>	<b>74,170</b>	<b>79,448</b>	<b>76,795</b>	<b>83,643</b>	<b>95,490</b>	<b>107,056</b>	<b>120,023</b>	<b>134,561</b>	<b>150,859</b>	<b>167,375</b>	<b>183,752</b>	<b>199,592</b>	<b>214,474</b>	<b>227,970</b>
Disponibles	52	128	89	469	2,174	2,482	2,782	3,119	3,497	3,921	4,350	4,776	5,187	5,574	5,925
Fondos Interbancarios	0	0	0	10	8	9	11	12	13	15	17	18	20	21	23
Créditos	54,852	74,041	79,358	76,316	81,461	92,999	104,263	116,892	131,050	146,923	163,008	178,958	194,384	208,878	222,022
<b>BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y /</b>	<b>14,928</b>	<b>35,649</b>	<b>85,762</b>	<b>71,454</b>	<b>62,333</b>	<b>51,940</b>	<b>58,231</b>	<b>65,284</b>	<b>73,192</b>	<b>36,470</b>	<b>40,462</b>	<b>44,421</b>	<b>48,251</b>	<b>51,849</b>	<b>55,111</b>
Inmueble, mobiliario y equipo	276,968	286,775	290,952	296,757	295,828	325,411	357,952	393,747	433,122	476,434	524,077	576,485	634,134	697,547	767,302
Depreciación acumulada	-118,398	-122,591	-124,376	-137,286	-145,097	-173,102	-203,908	-237,794	-275,068	-316,071	-361,173	-410,786	-465,360	-525,391	-591,425
<b>INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO</b>	<b>158,570</b>	<b>164,185</b>	<b>166,576</b>	<b>159,471</b>	<b>150,731</b>	<b>152,309</b>	<b>154,044</b>	<b>155,953</b>	<b>178,053</b>	<b>160,363</b>	<b>162,904</b>	<b>165,699</b>	<b>168,774</b>	<b>172,156</b>	<b>175,876</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>205,614</b>	<b>208,328</b>	<b>257,634</b>	<b>222,483</b>	<b>227,792</b>	<b>230,846</b>	<b>258,806</b>	<b>290,153</b>	<b>325,297</b>	<b>91,174</b>	<b>101,156</b>	<b>111,054</b>	<b>120,627</b>	<b>129,621</b>	<b>137,778</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9,265,674</b>	<b>11,268,242</b>	<b>12,523,045</b>	<b>13,034,169</b>	<b>14,042,729</b>	<b>15,561,017</b>	<b>16,891,314</b>	<b>18,366,130</b>	<b>19,893,210</b>	<b>21,542,625</b>	<b>23,253,406</b>	<b>25,008,175</b>	<b>26,788,653</b>	<b>28,575,161</b>	<b>30,384,585</b>

Pasivo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>6,119,739</b>	<b>7,229,007</b>	<b>7,639,488</b>	<b>8,470,523</b>	<b>9,844,850</b>	<b>10,746,948</b>	<b>11,749,022</b>	<b>12,863,873</b>	<b>13,991,099</b>	<b>15,155,956</b>	<b>16,364,228</b>	<b>17,606,764</b>	<b>18,873,491</b>	<b>20,153,832</b>	<b>21,437,213</b>
Depósitos a la Vista	1,222,124	1,410,141	1,509,158	1,520,011	2,170,649	2,505,868	2,892,855	3,339,606	3,740,359	4,114,395	4,484,691	4,843,466	5,182,508	5,493,459	5,768,132
Depósitos de Ahorro	894,622	1,089,656	1,105,225	1,271,319	1,295,346	1,463,741	1,654,027	1,869,050	2,112,027	2,386,591	2,672,981	2,967,009	3,263,710	3,557,444	3,842,040
Depósitos a Plazo	3,856,648	4,575,708	4,892,649	5,514,830	6,146,405	6,515,189	6,906,100	7,320,466	7,759,694	8,225,276	8,718,793	9,241,920	9,796,435	10,384,222	11,007,275
Certificados Bancarios y de Depósitos	76,567	90,501	108,179	115,776	78,707	83,429	88,435	93,741	99,365	105,327	111,647	118,346	125,446	132,973	140,951
Cuentas a Plazo	3,391,855	4,002,296	4,279,600	4,884,321	5,548,644	5,881,563	6,234,457	6,608,524	7,005,036	7,425,338	7,870,858	8,343,109	8,843,696	9,374,318	9,936,777
C.T.S.	388,226	482,911	504,871	514,732	519,054	550,197	583,209	618,202	655,294	694,611	736,288	780,465	827,293	876,931	929,547
Depósitos Restringidos	79,744	86,553	52,097	60,703	109,134	118,301	128,238	139,010	150,687	163,345	177,065	191,939	208,062	225,539	244,484
Otras Obligaciones	66,601	66,948	80,358	103,660	123,317	143,849	167,801	195,740	228,331	266,349	310,697	362,429	422,775	493,168	575,283
<b>DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y FONDOS INTERBANCARIOS</b>	<b>220,398</b>	<b>368,642</b>	<b>547,130</b>	<b>678,130</b>	<b>248,653</b>	<b>256,113</b>	<b>263,796</b>	<b>271,710</b>	<b>279,861</b>	<b>291,056</b>	<b>302,698</b>	<b>314,806</b>	<b>327,398</b>	<b>340,494</b>	<b>354,114</b>
<b>ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>1,628,483</b>	<b>2,174,785</b>	<b>1,873,865</b>	<b>1,366,602</b>	<b>1,498,209</b>	<b>1,543,156</b>	<b>1,589,450</b>	<b>1,637,134</b>	<b>1,686,248</b>	<b>1,770,560</b>	<b>1,859,088</b>	<b>1,952,043</b>	<b>2,049,645</b>	<b>2,152,127</b>	<b>2,259,733</b>
Instituciones del País	440,360	1,000,531	540,359	564,675	600,991	619,021	637,592	656,720	676,421	710,242	745,754	783,042	822,194	863,304	906,469
Instituciones del Exterior y Organismos Int	1,188,122	1,174,255	1,333,506	801,927	897,218	924,135	951,859	980,414	1,009,827	1,060,318	1,113,334	1,169,001	1,227,451	1,288,823	1,353,264
<b>OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS</b>	<b>229,860</b>	<b>214,110</b>	<b>71,187</b>	<b>153,875</b>	<b>106,857</b>	<b>177,409</b>	<b>199,046</b>	<b>218,910</b>	<b>236,309</b>	<b>250,765</b>	<b>253,790</b>	<b>243,457</b>	<b>218,108</b>	<b>176,421</b>	<b>126,444</b>
Bonos de Arrendamiento Financiero	129,860	134,110	71,187	102,675	106,857	177,409	199,046	218,910	236,309	250,765	253,790	243,457	218,108	176,421	126,444
Otros Instrumentos de Deuda	100,000	80,000	0	51,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>34,724</b>	<b>50,848</b>	<b>995,907</b>	<b>781,786</b>	<b>684,101</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>	<b>820,598</b>
<b>INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR</b>	<b>35,592</b>	<b>51,142</b>	<b>49,573</b>	<b>46,435</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>	<b>62,496</b>
Obligaciones con el Público	18,835	28,536	28,618	30,588	45,517	45,517	45,517	45,517	45,517	45,517	45,517	45,517	45,517	45,517	45,517
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Int	856	1,922	1,289	1,719	651	651	651	651	651	651	651	651	651	651	651
Fondos Interbancarios	0	8	54	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adeudos y Obligaciones Financieras	15,200	17,459	15,593	8,312	10,044	10,044	10,044	10,044	10,044	10,044	10,044	10,044	10,044	10,044	10,044
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	701	3,216	0	2,581	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
Cuentas por Pagar	0	0	4,018	3,203	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030	6,030
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>68,665</b>	<b>100,928</b>	<b>161,433</b>	<b>151,313</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>	<b>77,615</b>
<b>PROVISIONES</b>	<b>71,605</b>	<b>95,361</b>	<b>86,049</b>	<b>89,619</b>	<b>119,451</b>	<b>148,929</b>	<b>182,244</b>	<b>219,969</b>	<b>262,276</b>	<b>309,755</b>	<b>362,543</b>	<b>420,654</b>	<b>483,991</b>	<b>552,324</b>	<b>625,285</b>
Créditos Indirectos	19,072	27,068	29,819	34,301	41,843	49,287	57,700	67,226	77,910	89,899	103,230	117,904	133,898	151,154	169,578
Otras Provisiones	52,533	68,293	56,230	55,318	77,608	99,642	124,544	152,743	184,366	219,856	259,314	302,751	350,093	401,171	455,707
<b>OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN SUBORDINADA</b>	<b>134,285</b>	<b>166,556</b>	<b>200,470</b>	<b>326,335</b>	<b>336,468</b>	<b>558,623</b>	<b>626,753</b>	<b>689,300</b>	<b>744,085</b>	<b>789,604</b>	<b>799,130</b>	<b>766,593</b>	<b>686,776</b>	<b>555,512</b>	<b>398,144</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8,543,350</b>	<b>10,451,379</b>	<b>11,625,101</b>	<b>12,064,616</b>	<b>12,978,700</b>	<b>14,391,886</b>	<b>15,571,019</b>	<b>16,861,605</b>	<b>18,160,586</b>	<b>19,528,405</b>	<b>20,902,185</b>	<b>22,265,026</b>	<b>23,600,118</b>	<b>24,891,420</b>	<b>26,161,641</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>722,324</b>	<b>816,863</b>	<b>897,944</b>	<b>969,553</b>	<b>1,064,029</b>	<b>1,169,131</b>	<b>1,320,295</b>	<b>1,504,525</b>	<b>1,732,623</b>	<b>2,014,219</b>	<b>2,351,220</b>	<b>2,743,149</b>	<b>3,188,534</b>	<b>3,683,741</b>	<b>4,222,943</b>
Capital Social	492,116	568,423	643,088	712,341	775,968	857,444	947,310	1,071,096	1,224,812	1,415,222	1,647,063	1,924,205	2,246,874	2,613,936	3,022,582
Capital Adicional	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478	81,478
Reservas	53,542	63,090	73,680	83,589	92,679	104,320	117,160	134,846	156,808	184,014	217,613	258,369	306,528	362,142	425,010
Ajustes al Patrimonio	-290	-2,030	607	1,250	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491	-2,491
Resultado Neto del Ejercicio	95,479	105,902	99,091	90,895	116,395	128,380	176,838	219,595	272,015	335,996	407,556	481,587	556,145	628,676	696,364
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9,265,674</b>	<b>11,268,242</b>	<b>12,523,045</b>	<b>13,034,169</b>	<b>14,042,729</b>	<b>15,561,017</b>	<b>16,891,314</b>	<b>18,366,130</b>	<b>19,893,210</b>	<b>21,542,624</b>	<b>23,253,405</b>	<b>25,008,174</b>	<b>26,788,652</b>	<b>28,575,161</b>	<b>30,384,584</b>

• Estado de situación financiera (en miles S/)

Estados de Resultados (en miles de Soles)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Créditos Directos	633,334	724,894	788,129	767,863	821,023	951,974	1,085,193	1,238,359	1,397,425	1,577,040	1,761,383	1,946,212	2,127,672	2,301,151	2,461,831
Otros	36,947	54,276	85,903	65,252	71,609	71,609	71,609	71,609	71,609	71,609	71,609	71,609	71,609	71,609	71,609
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>670,282</b>	<b>779,169</b>	<b>874,033</b>	<b>833,115</b>	<b>892,632</b>	<b>1,023,583</b>	<b>1,156,802</b>	<b>1,309,968</b>	<b>1,469,034</b>	<b>1,648,649</b>	<b>1,832,992</b>	<b>2,017,821</b>	<b>2,199,281</b>	<b>2,372,760</b>	<b>2,533,440</b>
Var %		16.2%	12.2%	-4.7%	7.1%	14.7%	13.0%	13.2%	12.1%	12.2%	11.2%	10.1%	9.0%	7.9%	6.8%
Obligaciones con el Público	115,995	130,817	150,382	177,951	204,475	229,059	256,701	287,834	308,092	329,449	351,890	375,378	399,868	425,314	451,669
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Finan	8,580	14,383	14,042	16,133	14,850	5,445	5,609	5,777	5,950	6,129	6,374	6,629	6,894	7,170	7,456
Adeudos y Obligaciones Financieras	67,304	82,796	82,670	66,045	69,064	75,715	77,986	80,326	82,736	85,218	89,478	93,952	98,650	103,583	108,762
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	6,227	13,547	6,606	4,898	3,786	2,629	4,366	4,898	5,387	5,815	6,171	6,245	5,991	5,367	4,341
Obligaciones en Circulación Subordinadas	9,797	12,709	14,303	14,019	20,500	21,136	35,092	39,372	43,301	46,742	49,602	50,200	48,156	43,142	34,896
Otros	5,638	7,833	43,777	10,551	9,698	9,703	10,690	11,750	12,473	13,231	14,078	14,956	15,861	16,793	17,748
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>213,543</b>	<b>262,084</b>	<b>311,780</b>	<b>289,597</b>	<b>322,373</b>	<b>343,688</b>	<b>390,443</b>	<b>429,955</b>	<b>457,938</b>	<b>486,584</b>	<b>517,593</b>	<b>547,359</b>	<b>575,420</b>	<b>601,368</b>	<b>624,872</b>
Var %		22.7%	19.0%	-7.1%	11.3%	6.6%	13.6%	10.1%	6.5%	6.3%	6.4%	5.8%	5.1%	4.5%	3.9%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>456,739</b>	<b>517,085</b>	<b>562,253</b>	<b>543,518</b>	<b>570,258</b>	<b>679,895</b>	<b>766,359</b>	<b>880,012</b>	<b>1,011,096</b>	<b>1,162,065</b>	<b>1,315,399</b>	<b>1,470,461</b>	<b>1,623,860</b>	<b>1,771,392</b>	<b>1,908,568</b>
Margen financiero bruto %	68.1%	66.4%	64.3%	65.2%	63.9%	66.4%	66.2%	67.2%	68.8%	70.5%	71.8%	72.9%	73.8%	74.7%	75.3%
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	<b>111,956</b>	<b>157,827</b>	<b>164,181</b>	<b>158,005</b>	<b>160,506</b>	<b>192,076</b>	<b>204,937</b>	<b>229,759</b>	<b>257,588</b>	<b>288,788</b>	<b>310,913</b>	<b>330,693</b>	<b>347,393</b>	<b>360,335</b>	<b>368,930</b>
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>344,783</b>	<b>359,258</b>	<b>398,072</b>	<b>385,513</b>	<b>409,753</b>	<b>487,819</b>	<b>561,422</b>	<b>650,253</b>	<b>753,508</b>	<b>873,277</b>	<b>1,004,486</b>	<b>1,139,769</b>	<b>1,276,467</b>	<b>1,411,057</b>	<b>1,539,638</b>
Margen financiero neto %	51.4%	46.1%	45.5%	46.3%	45.9%	47.7%	48.5%	49.6%	51.3%	53.0%	54.8%	56.5%	58.0%	59.5%	60.8%
Créditos Indirectos	42,766	42,917	43,634	39,073	43,590	49,985	56,490	63,970	71,737	80,508	89,510	98,536	107,397	115,869	123,715
Ingresos Diversos	75,269	87,307	94,313	124,903	135,398	139,723	157,908	178,816	200,529	225,047	250,211	275,441	300,211	323,891	345,825
Otros	2,557	1,912	2,103	2,515	5,214	5,978	6,756	7,651	8,580	9,629	10,706	11,785	12,845	13,858	14,797
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>120,592</b>	<b>132,135</b>	<b>140,049</b>	<b>166,491</b>	<b>184,201</b>	<b>195,686</b>	<b>221,155</b>	<b>250,437</b>	<b>280,846</b>	<b>315,185</b>	<b>350,427</b>	<b>385,762</b>	<b>420,453</b>	<b>453,619</b>	<b>484,337</b>
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>45,862</b>	<b>55,516</b>	<b>97,837</b>	<b>106,754</b>	<b>85,096</b>	<b>114,439</b>	<b>129,333</b>	<b>146,458</b>	<b>164,242</b>	<b>184,323</b>	<b>204,933</b>	<b>225,597</b>	<b>245,885</b>	<b>265,281</b>	<b>283,245</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>419,513</b>	<b>435,877</b>	<b>440,284</b>	<b>445,250</b>	<b>508,858</b>	<b>569,066</b>	<b>653,244</b>	<b>754,232</b>	<b>870,112</b>	<b>1,004,139</b>	<b>1,149,980</b>	<b>1,299,933</b>	<b>1,451,035</b>	<b>1,599,395</b>	<b>1,740,730</b>
Margen operacional %	62.6%	55.9%	50.4%	53.4%	57.0%	55.6%	56.5%	57.6%	59.2%	60.9%	62.7%	64.4%	66.0%	67.4%	68.7%
Personal	170,551	165,685	162,329	176,975	180,684	200,934	221,184	241,434	261,683	281,933	302,183	322,433	342,683	362,932	383,182
Servicios Recibidos de Terceros	66,973	70,028	74,472	74,370	74,506	82,856	91,206	99,557	107,907	116,257	124,607	132,957	141,307	149,657	158,007
Otros	9,768	11,151	11,780	12,235	12,493	13,893	15,293	16,693	18,093	19,493	20,893	22,293	23,693	25,093	26,493
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>247,291</b>	<b>246,863</b>	<b>248,581</b>	<b>263,580</b>	<b>267,683</b>	<b>297,683</b>	<b>327,683</b>	<b>357,683</b>	<b>387,683</b>	<b>417,683</b>	<b>447,683</b>	<b>477,683</b>	<b>507,683</b>	<b>537,683</b>	<b>567,683</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>172,222</b>	<b>189,014</b>	<b>191,703</b>	<b>181,669</b>	<b>241,175</b>	<b>271,383</b>	<b>325,561</b>	<b>396,549</b>	<b>482,429</b>	<b>586,456</b>	<b>702,297</b>	<b>822,250</b>	<b>943,352</b>	<b>1,061,712</b>	<b>1,173,047</b>
Margen operacional neto %	25.7%	24.3%	21.9%	21.8%	27.0%	26.5%	28.1%	30.3%	32.8%	35.6%	38.3%	40.7%	42.9%	44.7%	46.3%
Depreciación y amortización	18,768	19,976	21,779	28,432	28,093	28,005	30,806	33,886	37,275	41,002	45,102	49,613	54,574	60,031	66,034
Provision por incobrabilidad creditos indirectos	3,383	6,532	2,977	4,907	7,007	7,444	8,413	9,527	10,683	11,990	13,330	14,674	15,994	17,256	18,424
Provision por incobrabilidad cuentas por cobrar	2,333	2,572	6,951	5,926	7,473	7,939	8,972	10,160	11,394	12,787	14,217	15,650	17,058	18,403	19,649
Provisión para bienes realizables, recibidos en pago,rect	2,688	6,464	14,637	7,564	20,061	21,312	24,086	27,275	30,586	34,326	38,164	42,013	45,791	49,403	52,748
Otras provisiones	88	61	857	287	680	722	816	925	1,037	1,164	1,294	1,424	1,552	1,675	1,788
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>27,261</b>	<b>35,605</b>	<b>47,201</b>	<b>47,116</b>	<b>63,314</b>	<b>65,422</b>	<b>73,092</b>	<b>81,772</b>	<b>90,975</b>	<b>101,268</b>	<b>112,107</b>	<b>123,374</b>	<b>134,969</b>	<b>146,767</b>	<b>158,644</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>-4,755</b>	<b>-2,969</b>	<b>-9,130</b>	<b>-9,493</b>	<b>-14,277</b>	<b>-14,277</b>	<b>11,568</b>	<b>13,100</b>	<b>14,690</b>	<b>16,486</b>	<b>18,330</b>	<b>20,178</b>	<b>21,993</b>	<b>23,728</b>	<b>25,334</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>140,206</b>	<b>150,439</b>	<b>135,372</b>	<b>125,060</b>	<b>163,583</b>	<b>191,684</b>	<b>264,036</b>	<b>327,877</b>	<b>406,144</b>	<b>501,674</b>	<b>608,520</b>	<b>719,055</b>	<b>830,377</b>	<b>938,672</b>	<b>1,039,737</b>
IMPUESTO A LA RENTA	44,727	44,537	36,282	34,165	47,189	63,304	87,198	108,281	134,129	165,678	200,964	237,468	274,232	309,996	343,373
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>95,479</b>	<b>105,902</b>	<b>99,091</b>	<b>90,895</b>	<b>116,395</b>	<b>128,380</b>	<b>176,838</b>	<b>219,595</b>	<b>272,015</b>	<b>335,996</b>	<b>407,556</b>	<b>481,587</b>	<b>556,145</b>	<b>628,676</b>	<b>696,364</b>
Margen neto %	14.2%	13.6%	11.3%	10.9%	13.0%	12.5%	15.3%	16.8%	18.5%	20.4%	22.2%	23.9%	25.3%	26.5%	27.5%

• Estado de cambios en el patrimonio (en miles S/)

Estado de Cambios en el Patrimonio	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	662,192	722,324	816,863	897,944	969,553	1,064,029	1,169,132	1,320,295	1,504,525	1,732,624	2,014,220	2,351,220	2,743,149	3,188,534	3,683,741
Resultado del Ejercicio	95,479	105,902	99,091	90,895	116,395	128,380	176,838	219,595	272,015	335,996	407,556	481,587	556,145	628,676	696,364
Aporte de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribución de Dividendos	-35,259	-9,624	-20,647	-19,929	-18,178	-23,278	-25,675	-35,366	-43,917	-54,400	-70,555	-89,658	-110,760	-133,469	-157,162
Excedente de Revaluación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Resultados Integrales	-88	-1,739	2,637	643	-3,741	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>722,324</b>	<b>816,863</b>	<b>897,944</b>	<b>969,553</b>	<b>1,064,029</b>	<b>1,169,132</b>	<b>1,320,295</b>	<b>1,504,525</b>	<b>1,732,624</b>	<b>2,014,220</b>	<b>2,351,220</b>	<b>2,743,149</b>	<b>3,188,534</b>	<b>3,683,741</b>	<b>4,222,943</b>
Resultado neto con acuerdo capitalización	76,307	74,665	69,253	63,628	81,476	89,866	123,786	153,716	190,410	231,841	277,143	322,668	367,062	408,646	408,646
Distribución de Dividendos	35,259	9,624	20,647	19,929	18,178	23,278	25,675	35,366	43,917	54,400	70,555	89,658	110,760	133,469	157,162
Capitalización de Resultados Acumulados	58,385	76,307	74,665	69,253	63,626	81,476	89,866	123,786	153,716	190,410	231,841	277,143	322,668	367,062	408,646
Constitución de Reserva Legal	10,628	9,548	10,590	9,909	9,089	11,641	12,840	17,686	21,963	27,205	33,600	40,756	48,159	55,614	62,868
<b>Total</b>	<b>104,272</b>	<b>95,479</b>	<b>105,902</b>	<b>99,091</b>	<b>90,894</b>	<b>116,395</b>	<b>128,380</b>	<b>176,838</b>	<b>219,595</b>	<b>272,015</b>	<b>335,996</b>	<b>407,556</b>	<b>481,587</b>	<b>556,145</b>	<b>628,676</b>
Tasa de dividendo		-10%	-19%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-20%	-21%	-22%	-23%	-24%	-25%
Tasa de capitalización de resultados acum		-80%	-71%	-70%	-70%	-70%	-70%	-70%	-70%	-70%	-69%	-68%	-67%	-66%	-65%
Tasa constitución de reserva legal (min 10%)		-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%
		-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
Limite reserva legal	11%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	13%	13%	14%	14%	14%

## **Anexo 15. Gestión de riesgos**

El BanBif posee una estructura que le permite gestionar adecuadamente los riesgos, la cual es liderada por el Directorio y está desplegada en cada proceso y colaborador del banco. La gestión integral del riesgo se inicia con 3 líneas de defensa:

- La primera línea de defensa es aquella que identifica, gestiona y reporta aquellos temas relacionados a la gestión de apetito por riesgo de BanBif donde los responsables son las áreas comerciales que captan clientes en el mercado.
- La segunda línea, controla y supervisa el estado del perfil de riesgo de BanBif en función al Apetito de Riesgo establecido donde el responsable es el área de riesgo de crédito.
- La tercera línea se encarga de velar por las políticas, métodos y procedimientos desarrollados en el proceso de gestión de riesgos donde los responsables son los integrantes de las áreas de auditoría.

### **Riesgos no considerados en la valoración**

- **Riesgo reputacional**

El riesgo reputacional puede clasificarse de dos formas: i) la creencia de que una empresa puede cumplir y cumplirá sus promesas a sus contrapartes y acreedores y ii) la creencia de que la empresa es un negociante justo y sigue estándares éticos.

En ese sentido, BanBif ha recibido una clasificación de fortaleza Financiera por parte de PCR y Class & Asociados de A+; asimismo, cuenta con una clasificación de riesgo internacional de BBB- (grado de inversión) por parte de Fitch Ratings, lo cual ubica a BanBif como una empresa confiable en relación al cumplimiento de obligaciones financieras.

Asimismo, BanBif ha concluido con éxito la evaluación sobre el Cumplimiento del Buen Gobierno Corporativo elaborada por la Bolsa de Valores de Lima. En dicha evaluación se pone bajo análisis el alcance del Código de Ética de BanBif.

- **Prevención de lavado de activos**

BanBif cuenta con un enfoque basado en las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Blanqueo de Capitales (GAFI) en materia de prevención de lavado de activos. Asimismo, el sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo del banco se somete periódicamente a revisiones por la SBS, auditoría externa y auditoría interna.

El Sistema de Prevención de Lavado de Activos de BanBif y sus mecanismos de prevención se sustentan en el conocimiento del cliente, el compromiso y la capacitación del personal. En este sentido, el banco cuenta con un sistema de información de control de lavado de dinero, así como con un sistema de gestión de riesgo, el cual analiza los factores de riesgo y determina un puntaje.

- **Riesgo legal y regulatorio**

El riesgo legal y regulatorio se clasifican como riesgo operacional bajo el Acuerdo de Basilea II. Se refiere a las potenciales que surgirían como producto de un cambio en el marco legal o regulatorio.