



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA MIBANCO 2017-2021”**

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

**Presentado por**

**Sr. Diego Arturo Guadalupe Martínez  
Srta. Victoria Beatriz Manhualaya Luna  
Sr. Fedor Anatoli Silva Gamarra**

**Asesor: Profesor Oscar F. de Azambuja Donayre**

**2018**

Dedico la presente investigación a Dios, por darme la sabiduría necesaria y fuerza para culminar esta etapa de mi vida. A mis amados padres, Victoria y Américo, por su confianza, apoyo incondicional y por enseñarme a ser constante hasta lograr la meta. A mis queridos hermanos, Miguel y Jorge, por sus valiosos consejos y ejemplos de perseverancia.

**Victoria Beatriz Manhualaya Luna**

Dedico la presente investigación a Yuliana, mi amada esposa; a Marcelo y Joaquín, mis adorados hijos, quienes han sido mi soporte siempre. A Hildaaura y Víctor, mis padres, por enseñarme el camino del progreso y mejora continua. A mis hermanos, pues su amor es el motor de mis acciones.

**Fedor Anatoli Silva Gamarra**

A nuestro querido amigo Diego Arturo Guadalupe Martínez, por su dedicación y aporte esencial en el presente trabajo de investigación como coautor, que Dios lo tenga en su gloria.

A nuestro asesor de tesis, Oscar de Azambuja, por su apoyo incondicional en todos estos días de arduo estudio e investigación.

## **Resumen ejecutivo**

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., es una sociedad anónima constituida en el Perú el 02 de marzo de 1998. Tiene como objeto social realizar operaciones que son propias de una banca múltiple orientada especialmente al sector de la micro y pequeña empresa en el Perú. Su principal accionista, con una participación de accionariado de 93,6%, es el Banco de crédito del Perú (BCP), que a su vez es subsidiaria de Credicorp.

Con la fusión entre la Financiera Edyficar y Mibanco en el 2014, se mejoró la calidad de la cartera de Mibanco, duplicándose sus utilidades en 102,5% respecto del año 2015, obteniéndose una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 23%, ubicándose en la tercera posición de las empresas del sistema financiero y en la segunda del grupo Credicorp. Todo ello conllevó a que Mibanco cierre el año 2016 con un portafolio de 1,3 millones de clientes activos y pasivos, además de bancarizar a más de 125.000 nuevos clientes de crédito (Mibanco s.f.a:6).

En ese sentido, para que Mibanco continúe creciendo sostenidamente en el periodo 2017-2021 en relación con su cuota en el mercado de la microfinanzas -tanto en colocaciones como en bancarización- y con el soporte de la inclusión financiera, se elaboró la presente investigación que propone el plan estratégico de la empresa para el período 2017-2021. Así, se realizó el análisis del macroentorno, detectándose las oportunidades y amenazas del banco frente al entorno externo. También se efectuó el análisis del microentorno de la industria para verificar su atractividad, además de realizar el análisis interno de Mibanco para identificar sus fortalezas y debilidades.

Para la elaboración del plan estratégico se utilizaron herramientas de gestión estratégica aprendidas durante la Maestría de Administración, escogiéndose como estrategia de crecimiento para Mibanco el desarrollo de mercado y la penetración de mercado; en base a ello, se elaboraron los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social (inclusión financiera).

Luego del análisis integral realizado se propone crecer en cantidad de oficinas pero en menor medida debido a sus altos costos y, más bien, se propone realizar una alianza estratégica con el Banco de la Nación (BN) y su amplia red de agencias a nivel nacional (367), dado que ambas instituciones financieras están enfocadas en el progreso social y económico del país, además de no ser competencia directa. De esta manera, Mibanco arrendará espacios en las oficinas del BN ubicadas en lugares remotos, instalándose módulos de atención al cliente; asimismo, se

desarrollará una aplicación para smartphone que dará el soporte necesario para cumplir con dichas propuestas, además de ampliar el alcance poblacional de Mibanco.

Finalmente, se presenta el flujo marginal de inversiones y gastos, en donde se incluyen los presupuestos de los planes funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, y finanzas), que dan como resultado un Valor Actual Neto (VAN) incremental de S/ 6.522.016; una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 25,08%, y un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC por sus siglas en inglés, Weighted Average Cost of Capital) de 4,99%, por lo que se concluye que el proyecto de investigación resulta viable y eficiente.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....	3
1.1 Entorno político .....	3
1.2 Entorno económico .....	4
1.3 Entorno sociocultural .....	5
1.4 Entorno tecnológico .....	5
1.5 Entorno ecológico .....	6
1.6 Entorno legal.....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector .....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores .....	10
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	12
2.3 Análisis de atractividad .....	13
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	13
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>15</b>
1. Recursos humanos .....	16
2. Marketing .....	17
3. Operaciones .....	19
3.1 Captación / venta de préstamos .....	19

4. Inclusión Financiera (Responsabilidad Social).....	20
5. Resultados contables y financieros .....	21
6. Cadena de Valor .....	22
7. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizacional (VRIO) .....	23
8. Evaluación de Factores Internos (EFI).....	25
9. Conclusión.....	26
<b>Capítulo IV. Análisis del mercado .....</b>	<b>27</b>
1. Situación económica del Perú.....	27
2. Sector financiero en el Perú.....	27
3. Industria de la microfinanzas.....	29
4. Mercado de micro y pequeñas empresa .....	30
5. Conclusiones.....	31
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>32</b>
1. Visión.....	32
2. Misión .....	32
3. Objetivo general.....	32
4. Objetivos estratégicos .....	33
4.1 Objetivos de rentabilidad .....	33
4.2 Objetivos de crecimiento .....	33
4.3 Objetivos de supervivencia.....	33
5. Generación de estrategias.....	33
5.1 Matriz FODA cruzado.....	33
5.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (Peyea) .....	35
5.3 Matriz de la Estrategia Principal.....	36
5.4 Matriz de Ansoff .....	38
5.5 Estrategia genérica .....	38
5.6 Estrategia de crecimiento.....	39
<b>Capítulo VI. Plan funcional de Marketing .....</b>	<b>41</b>
1. Introducción.....	41
2. Objetivos del plan de Marketing.....	41
2.1 Actividades para cada objetivo .....	41
3. Formulación estratégica de Marketing .....	42

3.1 Estrategia de segmentación.....	43
3.2 Estrategia de posicionamiento .....	43
4. Estrategias de la mezcla de Marketing .....	44
4.1 Servicio .....	44
4.2 Precio .....	44
4.3 Plaza.....	44
4.4 Promoción .....	44
4.5 Personal.....	45
4.6 Evidencia física.....	45
4.7 Procesos.....	45
5. Presupuesto de Marketing .....	45
<b>Capítulo VII. Plan funcional de Operaciones .....</b>	<b>46</b>
1. Introducción.....	46
2. Objetivos .....	46
3. Estrategias de Operaciones .....	46
3.1 Ampliación de la red de agencias.....	46
3.2 Promover la digitalización de los servicios .....	47
4. Presupuesto de Operaciones .....	47
<b>Capítulo VIII. Plan funcional de Recursos Humanos .....</b>	<b>49</b>
1. Nueva estructura organizacional.....	49
2. Objetivos .....	49
3. Actividades.....	49
4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos .....	50
<b>Capítulo IX. Plan funcional de Responsabilidad Social .....</b>	<b>51</b>
1. Área de Responsabilidad Social Empresarial .....	51
2. Inclusión financiera como concepto de creación de valor social .....	51
3. Grupos de interés (stakeholders).....	51
4. Objetivos de responsabilidad social para Mibanco.....	52
5.1 Objetivo general .....	52
5.2 Objetivos específicos (2017-2021) .....	52

<b>Capítulo X. Plan financiero</b> .....	53
1. Objetivos .....	53
2. Evaluación del flujo económico .....	53
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones .....	55
<b>Bibliografía</b> .....	57
<b>Anexos</b> .....	62
<b>Nota biográfica</b> .....	78

## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	3
Tabla 2.	Entorno económico .....	4
Tabla 3.	Entorno sociocultural .....	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico .....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico .....	7
Tabla 6.	Entorno legal.....	8
Tabla 7.	Poder de negociación de los proveedores .....	9
Tabla 8.	Poder de negociación de los clientes .....	10
Tabla 9.	Barrera de entrada .....	11
Tabla 10.	Acción gubernamental.....	11
Tabla 11.	Productos sustitutos.....	12
Tabla 12.	Rivalidad entre competidores .....	12
Tabla 13.	Barreras de salida .....	12
Tabla 14.	Resumen de factores de atractividad .....	13
Tabla 15.	Matriz EFE .....	14
Tabla 16.	Matriz VRIO .....	24
Tabla 17.	Matriz EFL.....	25
Tabla 18.	PBI Perú, 2012-2016, histórico.....	27
Tabla 19.	PBI Perú, 2017-2021, proyectado .....	27
Tabla 20.	Empresas de la banca con operaciones múltiples.....	28
Tabla 21.	Índice de fortaleza del sistema financiero.....	28
Tabla 22.	Grado de bancarización del sistema financiero.....	30
Tabla 23.	Evolución de la Mipyme formal 2007-2015.....	31
Tabla 24.	Matriz FODA cruzado.....	34
Tabla 25.	Matriz Peyea .....	35
Tabla 26.	Matriz de la Estrategia Principal: detalle de las estrategias alternativas de acuerdo con cada cuadrante .....	37
Tabla 27.	Las estrategias genéricas de Porter.....	39
Tabla 28.	Presupuesto de Marketing .....	45
Tabla 29.	Número de agencias .....	47
Tabla 30.	Número de canales de atención.....	47
Tabla 31.	Módulos de Atención .....	48
Tabla 32.	Presupuesto de inversión en agencias y módulos.....	48

Tabla 33.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	50
Tabla 34.	Flujo de caja.....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama general de Mibanco al 2016.....	15
Gráfico 2.	Organigrama de la División de Gestión de Desarrollo Humano.....	17
Gráfico 3.	Captación / venta de préstamos a MYPE .....	20
Gráfico 4.	Esquema de la Cadena de Valor .....	23
Gráfico 5.	Evolución del sistema microfinanciero del Perú (saldos en colocaciones totales en S/ millones) .....	29
Gráfico 6.	Matriz Peyea .....	36
Gráfico 7.	Esquema de la matriz de la Estrategia Principal .....	37
Gráfico 8.	Matriz Ansoff.....	38

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de Negocio – Canvas .....	63
Anexo 2.	Participación de mercado (saldos) / segmento micro y pequeña empresa .....	64
Anexo 3.	Información complementaria para el análisis del mercado.....	65
Anexo 4.	Productos de Mibanco .....	68
Anexo 5.	Segmentación del mercado empresarial .....	68
Anexo 6.	Segmentación del mercado de personas .....	69
Anexo 7.	Segmentación del mercado objetivo por zona geográfica .....	70
Anexo 8.	Costos de implementación de una agencia. ....	71
Anexo 9.	Costos de implementación de un Módulo de Atención (Banco de la Nación) ..	72
Anexo 10.	Costos de diseño, implementación y mantenimiento de un aplicativo móvil ..	73
Anexo 11.	Propuesta de organigrama de la División de Gestión de Desarrollo Humano ..	74
Anexo 12.	Organigrama actual de la División de Gestión de Desarrollo Humano.....	75
Anexo 13.	Cálculo de sueldo promedio para agencias / módulos.....	76
Anexo 14.	Estimación de ingresos brutos .....	77

## Capítulo I. Introducción

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., identificado con RUC N°20382036655, empezó sus operaciones en el año 1998 con el respaldo de Acción Comunitaria del Perú (ACP), asociación sin fines de lucro y con vasta experiencia en el sector de la micro y pequeña empresa.

En el año 2014 se realiza el proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco, prevaleciendo el nombre de Mibanco, con la finalidad de consolidar su participación en el financiamiento de la micro y pequeña empresa. Cabe resaltar que en el 2009 Edyficar pasó a formar parte del grupo Credicorp, por lo que Mibanco integra dicho grupo empresarial en la actualidad.

Al interior de la organización se generaron sinergias, lo que se reflejó en la mejora de la calidad de la cartera, contribuyendo de esta manera a la solidez de Mibanco y generando valor a la empresa, duplicando sus utilidades en 102,5% respecto al año 2015. Se obtuvo una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)<sup>1</sup> de 23%, lográndose ubicar en la tercera posición dentro de las empresas del sistema financiero y en la segunda del grupo Credicorp; todo ello, permitió que Mibanco crezca en cantidad de clientes y que cierre el año 2016 con un portafolio de 1,3 millones de clientes del activo y pasivo; además de bancarizar a más de 125.000 nuevos clientes de crédito (Mibanco s.f.a:6).

Mibanco tiene como misión transformar las vidas de los clientes a través de la inclusión financiera, teniendo como público objetivo los emprendedores de la micro y pequeña empresa, quienes contribuyen al crecimiento del país. Debido a esto, el presente Plan Estratégico se refiere al sector de las microfinanzas, específicamente de Mibanco, al ser parte fundamental del dinamismo de la economía del Perú, dado que los emprendedores de la micro y pequeña empresa (MYPE) representan la mayor parte de la población económicamente activa (PEA) del país, con un 70% (Mibanco s.f.a:23). Para describir el modelo de negocio de Mibanco se ha elaborado el modelo Canvas (ver anexo 1) en nueve campos, el cual muestra la forma de organización de la empresa, de manera global.

El presente trabajo de investigación tiene los siguientes objetivos:

- **Objetivo académico.** Aplicación de diversas herramientas y conocimientos sobre la gestión estratégica, adquiridos en la Maestría de Administración.

---

<sup>1</sup> ROE por sus iniciales en inglés, Return on Equity.

- **Objetivo de la investigación.** Aumentar la rentabilidad de los accionistas por medio de la prestación de productos y servicios financieros, generando acceso al mercado financiero a los micros y pequeños empresarios, y a sectores de bajos ingresos de la población peruana, al considerarlos como el motor de desarrollo económico del país.

La justificación de esta investigación es que utilizando diferentes canales de atención al cliente (agentes, banca telefónica, banca por Internet, aplicación) se puede hacer llegar la oferta de los productos financieros de Mibanco a un mayor número de clientes, información que se transmitirá en un lenguaje sencillo que genere confianza en el público objetivo, especialmente en los Niveles Socio Económicos (NSE) C y D, motivando su acceso al sistema bancario, contribuyendo con el desarrollo del país y, sobre todo, cooperando con el bienestar de las familias peruanas incluidas en dichos sectores.

Para lograr esto se propone el uso de tecnología en los procesos de operaciones a fin de optimizar tiempos y costos, así como reestructurar la Gerencia de Recursos Humanos para brindar a los trabajadores un clima laboral adecuado, además de potenciar sus competencias, logrando su identificación con la entidad bancaria.

La investigación inicia con el análisis del macroentorno de Mibanco, mostrándose las oportunidades que debe aprovechar y las amenazas que debe evitar; luego se analiza el microentorno de la industria de las microfinanzas aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, para comprobar si ésta es atractiva. En el capítulo tres se realiza un análisis interno de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades, además de realizar una breve descripción de cada área funcional y sus condiciones actuales.

En el cuarto capítulo se analizan diversos indicadores de la economía del país, relacionados con la industria, el mercado y los principales clientes de Mibanco que son las MYPE, con la finalidad de identificar las tendencias de crecimiento del mercado y de la industria.

Del capítulo quinto al noveno, mediante la aplicación de herramientas estratégicas, se diseña el planeamiento estratégico de Mibanco, empezando con la visión, misión, cadenas de valor, y planes funcionales de las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, e Inclusión Financiera (Responsabilidad Social). Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)<sup>2</sup>

#### 1.1 Entorno político

En las últimas dos décadas, el Perú ha gozado de un periodo de estabilidad económica y democrática, habiéndose manejado la economía con precaución y racionalidad, con promoción de la inversión, apertura comercial (17 Tratados de Libre Comercio [TLC]) logrando, además, estabilidad macroeconómica (Ferrero 2015).

Mediante el Decreto Legislativo N°1256, vigente desde el 09 de diciembre de 2016, el gobierno promueve la eliminación de barreras burocráticas que obstaculizan el acceso a los agentes económicos al mercado, procurando una eficiente prestación de servicios al ciudadano por parte de las entidades de la administración pública (Poder Ejecutivo 2016).

Según el Índice de Percepción de Corrupción (IPC) para el Sector Público, de 176 países del mundo, el Perú ocupa el puesto 101 (a mayor número mayor nivel de corrupción), evidenciándose un alto índice de corrupción, que impacta negativamente en los ingresos de capitales internacionales en el país (Transparency International 2017). En la tabla 1 se describen los factores que resumen el entorno político.

**Tabla 1. Entorno político**

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Mibanco	Oportunidad / Amenaza
Estabilidad política	Expansión en el segmento de las microfinanzas.	Crecimiento de la entidad bancaria a través de inversiones.	Oportunidad
Eliminación de barreras burocráticas	Simplificación administrativa. Incremento de MYPE.	Aumento de colocaciones de créditos, lo que genera una mejor posición competitiva en el sistema microfinanciero.	Oportunidad
Corrupción	Incremento de costos. Competencia desleal. Incertidumbre en la industria.	Reduce el crecimiento del capital, generando mayor riesgo en las inversiones.	Amenaza

Fuente: Fahey y Narayanan, 1986.

Elaboración: Propia, 2018.

<sup>2</sup> PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos. Este término fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, Análisis del entorno empresarial. Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL. "EL" fue introducido por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro Análisis Macroambiental en Gestión Estratégica, publicado en 1986. Frecuentemente combinado con el Modelo de Cinco fuerzas de Michael E. Porter y el análisis SWOT de A. Humphrey, el análisis PESTEL es una herramienta útil para comprender la demanda/descenso del mercado, posiciones comerciales actuales y oportunidades/obstáculos potenciales. Los factores que analiza deben examinarse en una empresa, a nivel nacional y global (Fahey y Narayanan, 1986).

## 1.2 Entorno económico

Según el reporte de Producto Bruto Interno (PBI) Total y por Habitante 1994-2016, la economía peruana viene mostrando un crecimiento sostenido en los últimos años, reflejándose en la ejecución de diversos proyectos de inversión a diferentes escalas, constituyendo una oportunidad de crecimiento de la industria de las microfinanzas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2017a).

La MYPE representa el 40% del PBI mostrando su importancia en la economía y oportunidad de crecimiento en el sector de las microfinanzas, por lo tanto, de Mibanco. Sin embargo, la Sociedad de Comercio Exterior (Comex) señala que el 83% de las MYPE son informales, originando un incremento en la morosidad y una barrera para el crecimiento de las microfinanzas (Luna 2016).

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado, la proyección del tipo de cambio del dólar llegará a S/ 3,42 por dólar, constituyendo una amenaza para la colocación de créditos en dólares, financiamiento de maquinaria, materia prima e insumos importados, etcétera, afectando el crecimiento de las microfinanzas (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2016).

Dada la incertidumbre económica internacional por las políticas del presidente de Estados Unidos, Donald Trump; la situación de la Unión Europea; y la recesión en China, podrían afectar las MYPE dedicada a la exportación, constituyendo una amenaza para la industria.

En la tabla 2 se describen los factores que resumen el entorno económico.

**Tabla 2. Entorno económico**

<b>Factores</b>	<b>Impacto en la industria</b>	<b>Impacto en Mibanco</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Crecimiento del PBI.	Estabilidad, incremento de inversiones que generan dinamismo en la economía.	Incremento de colocaciones de créditos, mayor bancarización, más transacciones bancarias.	Oportunidad
MYPE representa el 40% del PBI.	Expansión del sector de microfinanzas.	Mayor mercado para los diversos productos.	Oportunidad
Existe un 81% de informalidad en el segmento MYPE.	Alto índice de riesgo afectando al sistema de microfinanzas.	Limitación de aprobación de créditos y aumento de morosidad.	Amenaza
Proyección de alza de tipo de cambio	Reducción de colocación de créditos en dólares.	Aumento de costos con relación a los pagos de financiamiento en dólares.	Amenaza
Incertidumbre en la economía internacional.	Las exportaciones bajan afectando la economía y a la industria.	Reducción de las colocaciones crediticias y aumento de la morosidad.	Amenaza

Fuente: Fahey y Narayanan, 1986.

Elaboración: Propia, 2018.

### 1.3 Entorno sociocultural

La falta de descentralización de las instituciones del Estado constituye una traba para el desarrollo del país, imposibilitando el crecimiento económico y desarrollo social de las zonas más alejadas de la capital (Lima) las que, al carecer de los servicios básicos (educación, salud, transporte, vivienda, comunicación, entre otros), se dificulta su acceso al financiamiento bancario.

Según el Informe de la Evolución de la Pobreza 2007 al 2016 (INEI 2017b), el crecimiento económico y reducción de la pobreza (del 42,4% en el 2007 al 20,7% en el 2016) implica que una mayor cantidad de personas incrementen sus ingresos, accediendo a créditos y dinamizando la economía del país a través del consumo interno.

La micro y pequeña empresa emplea al 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) por lo que el Estado, al darse cuenta de que la MYPE dinamiza la economía del país, financia a los emprendimientos más innovadores (start ups) a través del Ministerio de la Producción (Produce) (Mibanco 2016:23).

En la tabla 3 se describen los factores que resumen el entorno sociocultural.

**Tabla 3. Entorno sociocultural**

<b>Factores</b>	<b>Impacto en la industria</b>	<b>Impacto en Mibanco</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Falta de descentralización en el Perú.	Dificultad de acceso a las zonas alejadas imposibilitando el crecimiento del banco.	Mayor riesgo y aumento de costos para la organización.	Amenaza
Reducción de la pobreza.	Mayor dinamismo en el sector de las microfinanzas.	Inclusión financiera.	Oportunidad
MYPE emplea el 70% de la PEA.	Atractividad del sector microfinanciero.	Mayores colocaciones de créditos.	Oportunidad

Fuente: Fahey y Narayanan, 1986.  
Elaboración: Propia, 2018.

### 1.4 Entorno tecnológico

En el cuarto trimestre del 2016 existe una tendencia de crecimiento del uso de Internet a través de dispositivos móviles, generando oportunidades de mayor conectividad con la banca digital. En ese sentido, algunos bancos han lanzado sus innovaciones como la billetera electrónica, pagos a través de móviles y plataformas de aplicaciones bancarias, entre otros (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel] 2016).

Mediante la Ley N°30309 se promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. El Estado otorga un incentivo tributario de hasta 175% de los gastos incurridos por empresas que se dedican a la investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+I) (Congreso de la República 2015).

Según la XIV Edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015 emitido por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum cuyas siglas en inglés son WEF) -reporte que evalúa el impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo- el Perú se mantiene el puesto 90 del ranking, un puesto bajo debido a las barreras de un sistema educativo de poca calidad que dificultan el buen uso de las tecnologías de información (Centro de Desarrollo Industrial [CDI] – Sociedad Nacional de Industrias [SNI] 2015).

En la tabla 4 se describen los factores que resumen el entorno tecnológico.

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

<b>Factores</b>	<b>Impacto en la Industria</b>	<b>Impacto en Mibanco</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Proyección de crecimiento de conectividad digital.	Crecimiento de productos innovadores.	Reducción de costos y mejora de canales.	Oportunidad
Ley N°30309 que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica.	Mayor acceso de la población a créditos bancarios.	Aumento del segmento de clientes.	Oportunidad
Baja tecnología en el país según el Ranking de la XIV Edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015.	Reducción de competitividad.	Ausencia de tecnología, por lo tanto, no hay competitividad.	Amenaza

Fuente: Fahey y Narayanan, 1986.

Elaboración: Propia, 2018.

### **1.5 Entorno ecológico**

El cambio climático genera impactos sobre las economías del mundo. En el Perú, el Fenómeno del Niño produjo pérdidas en los sectores de pesca y agroindustria, principalmente, perjudicando a muchos exportadores del segmento MYPE, y conllevando a que el sector financiero sufra contracciones.

Las políticas de responsabilidad social y ambiental del grupo Credicorp, al cual pertenece Mibanco, buscan un crecimiento sostenible y rentable mediante acciones como la planificación del impacto de sus operaciones, y reducción de la contaminación y conservación de los recursos

naturales. Por lo que, al ser una empresa ecológicamente responsable, genera una buena reputación y mayor aceptación de los clientes, logrando el financiamiento internacional.

En la tabla 5 se describen los factores que resumen el entorno ecológico.

**Tabla 5. Entorno ecológico**

<b>Factores</b>	<b>Impacto en la Industria</b>	<b>Impacto en Mibanco</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Cambios climáticos. Fenómeno del Niño.	Cambios bruscos del clima que pueden desfavorecen al sector micro financiero.	Aumento de costos y morosidad.	Amenaza
Políticas de responsabilidad social y ambiental del grupo Credicorp – Mibanco	Mejor imagen y competitividad del grupo empresarial al que pertenece Mibanco.	Mayor acceso a financiamiento internacional. Imagen corporativa positiva.	Oportunidad

Fuente: Fahey y Narayanan, 1986.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 1.6 Entorno legal

El Estado, a raíz del incremento de las microempresas según las estadísticas periódicas anuales del PBI para dicho sector, emite la Ley N°28015 (Congreso de la República 2003), que promueve la competitividad, la formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa así como el acceso al empleo decente.

Mediante Ley N°26702 (Congreso de la República 1996) se regula y supervisa a las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros, y a través del Decreto Legislativo N°1269 publicado el 20 de diciembre de 2016 y vigente a partir del 01 de enero de 2017 (Poder Ejecutivo 2017), se crea el Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta, estableciendo un régimen jurídico tributario especial para las micro y pequeñas empresas con la finalidad de formalizarlas y que gocen de los beneficios que el Estado provee a las empresas formales.

De la citada normatividad, se advierte que el Estado se ha preocupado por enmarcar un ordenamiento jurídico tanto para las empresas del sector bancario como para las MYPE.

En la tabla 6 se describen los factores que resumen el entorno legal.

**Tabla 6. Entorno legal**

<b>Factores</b>	<b>Impacto en la Industria</b>	<b>Impacto en Mibanco</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley N°28015.	Aumento de competitividad en el sector microfinanciero.	Mayor dinamismo en el segmento microfinanciero.	Oportunidad
Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N°26702.	Marco normativo del sistema financiero.	Seguridad jurídica.	Oportunidad
Decreto Legislativo N°1269 que crea el Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta.	Reactivación económica y formalización.	Mejoras en los créditos a las MYPE.	Oportunidad

Fuente: Fahey y Narayanan, 1986.

Elaboración: Propia, 2018.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

Las instituciones microfinancieras y sus tecnologías crediticias se iniciaron durante la década de los ochenta, época en la que el sector macroeconómico se caracterizaba por una alta inflación, salida de fondos internacionales, el Fenómeno del Niño, y el bajo dinamismo de la actividad económica (Quispe *et al.* 2012).

En la década de los noventa se crearon las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), como entidades financieras orientadas particularmente al sector agrario y posteriormente las empresas de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpymes), como entidades especializadas en las microfinanzas.

En 1998 nace Mibanco como una entidad financiera dedicada a las microfinanzas para luego constituirse en una de las mejores empresas del sector, ganando premios y reconocimientos. En el 2014 Edyficar, financiera perteneciente al Grupo Credicorp, se fusiona con Mibanco, constituyéndose de esta manera en la líder del sector, manteniéndose el nombre de Mibanco.

El Informe Microscopio Global 2015: Análisis del entorno para la inclusión financiera, elaborado por The Economist Intelligence Unit (EIU), evalúa el entorno normativo para la inclusión financiera con base a 12 indicadores de 55 países. El Perú ocupa el primer lugar como líder de las microfinanzas no solo de América Latina y el Caribe sino del mundo (The Economist Intelligence Unit 2015).

«La micro y pequeña empresa en el Perú representa un importante sector de la economía: se estima que contribuye en 40% al PBI y emplea más de 70% de la población económicamente activa (PEA). En conjunto, agrupa a más de 99% de las empresas y solo representa el 15% de las deudas del sistema financiero» (Mibanco s.f.a).

A continuación se analizará la atraktividad de la industria de las microfinanzas utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y el modelo de Hax y Majluf.

## 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con el objetivo de analizar las cinco fuerzas de Porter y determinar la atraktividad de la industria de la microfinanzas en el Perú, se han determinado los siguientes factores competitivos y escalas, aplicando el modelo de Hax y Majluf (1996):

- Muy poco atractivo = 1 punto.
- Poco atractivo = 2 punto.
- Neutral = 3 punto.
- Atractivo = 4 punto.
- Muy atractivo = 5 punto.

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a las amenazas impuestas sobre la industria por parte de los proveedores que con su poder de negociación piden precios más altos y ofrecen menor calidad. La tabla 7 muestra los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores en la industria.

**Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores**

Poder de proveedores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Número de proveedores importantes	Pocos						Muchos
Costos de cambiar del proveedores	Alto						Bajo
Amenaza de integración hacia adelante	Alta						Baja
Costo total de la industria aportado por proveedores	Grande						Pequeño

Fuente: Hax y Majluf, 1996.  
Elaboración: Propia, 2018.

En la industria de las microfinanzas los proveedores no tienen poder de negociación en la fijación de precios de los productos o servicios; además existe un gran número de proveedores tales como consultoras de Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Marketing y de Administración. Es poco probable que dichos proveedores puedan integrarse hacia adelante debido a que existen altas barreras de entrada detalladas en el punto 2.2.3. En conclusión, la industria es atractiva porque el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Se analiza la presión que pueden ejercer los clientes para demandar más calidad y precios más bajos en los productos o servicios que brindan las empresas de la industria. La tabla 8 presenta los factores que determinan el poder de negociación de los clientes en las microfinanzas.

**Tabla 8. Poder de negociación de los clientes**

Poder de clientes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Número de clientes importantes	Pocos						Muchos
Costos de cambio de clientes	Bajo						Alto
Amenaza de integración hacia atrás	Alta						Baja
Costo total de los clientes contribuido por la industria	Grande						Pequeño
Rentabilidad del cliente	Baja						Alta

Fuente: Hax y Majluf, 1996.  
Elaboración: Propia, 2018.

Del análisis de la tabla se evidencia que es poco probable la integración hacia atrás de los clientes debido a las altas barreras de entrada a la industria; adicionalmente, la alta rotación de los clientes de un banco a otro constituye un factor perjudicial para los posibles competidores. Por lo tanto, la industria es atractiva desde la perspectiva de negociación de los clientes.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La tabla 9 realiza la valoración de los factores de las barreras de entrada y la tabla 10 analiza los factores de acción gubernamental, ambas forman parte del análisis de la amenaza de nuevos competidores.

**Tabla 9. Barrera de entrada**

<b>Barreras de entrada</b>		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Economías de escala	Pequeña						Grande
Diferenciación del producto	Pequeño						Grande
Lealtad a la marca	Baja						Alta
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
Requerimiento en Inversión de capital	Baja						Alta
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido
Protección del Gobierno	No existe						Alta

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2018.

**Tabla 10. Acción gubernamental**

<b>Acción gubernamental</b>		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Coherencia de las políticas	Baja						Alta
Asistencia prestada al competidor	Sustancial						Ninguna

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2018.

La amenaza de nuevos competidores a la industria se ve limitada de acuerdo con el nivel de las barreras de entrada, ya que estas son ventajas que gozan los miembros establecidos en el mercado. La evaluación de la acción gubernamental indica que hay restricciones para el ingreso de nuevos competidores.

Por lo tanto, se concluye de las tablas precedentes que es difícil ingresar a la industria de las microfinanzas debido a las altas barreras de entrada existentes; a la existencia de una regulación que exige mayor competitividad a las empresas que pretendan ingresar al sector, sin olvidar una alta inversión de capital inicial. Por lo tanto, se concluye que es una industria atractiva.

#### **2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un sustituto satisface una misma necesidad pero con un producto o servicio diferente, el cual pertenece a otra industria. Cuando la amenaza de los sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria disminuye; más aún, si ofrecen una buena relación de calidad y precio.

La tabla 11 muestra la disponibilidad de productos y servicios sustitutos en la industria.

**Tabla 11. Productos sustitutos**

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
<b>Disponibilidad de sustitutos</b>							
Disponibilidad de sustitutos	Grande						Pequeña
Costos de cambio de los usuarios	Bajo						Alto
Rentabilidad y agresividad de los productores de sustitutos	Alta						Baja
Sustituto precio/valor	Alta						Baja

Fuente: Hax y Majluf, 1996.  
Elaboración: Propia, 2018.

La disponibilidad de sustitutos es un poder neutral porque existen otras entidades como cooperativas y Edpymes, que ofrecen servicios alternativos de microcrédito.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores se da cuando las empresas luchan por una posición dentro de la industria, a través de la competencia de precios, campañas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos. Una intensa rivalidad entre los competidores limita el rendimiento de una industria.

Las tablas 12 y 13 muestran la rivalidad que existe entre competidores y las barreras de salida.

**Tabla 12. Rivalidad entre competidores**

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
<b>Rivalidad entre competidores</b>							
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande						Pequeño
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Características del producto	Commodity						Especialidad
Diversidad de competidores	Alta						Baja

Fuente: Hax y Majluf, 1996.  
Elaboración: Propia, 2018.

**Tabla 13. Barreras de salida**

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
<b>Barreras de salida</b>							
Costo de Salida	Alta						Baja
Interrelación estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Alta						Baja
Restricciones Gubernamentales y sociales	Alta						Baja

Fuente: Hax y Majluf, 1996.  
Elaboración: Propia, 2018.

La rivalidad entre las empresas dentro del sector es moderada. Si bien Mibanco es líder dentro del mercado, se espera que ingresen nuevas entidades y asociaciones financieras a competir. Además, existen bancos comerciales que están adquiriendo microfinancieras debido a su interés por el crecimiento económico favorable de la industria.

### 2.3 Análisis de atractividad

La tabla 14 muestra el resumen de todos los factores de atractividad evaluados en las tablas precedentes.

**Tabla 14. Resumen de factores de atractividad**

Factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Rivalidad entre competidores					
Poder del cliente					
Poder del proveedor					
Disponibilidad de sustitutos					
Acciones gubernamentales					

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2018.

Del análisis de las cinco Fuerzas de Porter se concluye que en el Perú, la industria de las microfinanzas es atractiva por su alto índice de proyección de crecimiento y buen nivel de rentabilidad.

### 2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)<sup>3</sup>

A través de la matriz EFE (tabla 15), se indican todas las oportunidades y amenazas mencionadas en el Pestel de Mibanco, siendo 4,0 la puntuación ponderada total más alta de la organización, y la más baja fue de 1,0; la puntuación ponderada total promedio fue de 2,5. En ese sentido, una puntuación ponderada total de 4,0 indica que la empresa está respondiendo eficientemente a las amenazas existentes en su industria, y que la estrategia aplicada es eficaz aprovechándose las oportunidades existentes y minimizando las amenazas. La puntuación de 1,0 indica que la estrategia de la empresa no es la adecuada al no capitalizar las oportunidades ni evitar las amenazas externas.

<sup>3</sup> David, 2013.

**Tabla 15. Matriz EFE**

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
1. Estabilidad política	0,06	4	0,24
2. Eliminación de burocracia estatal	0,04	2	0,08
3. Crecimiento del PBI	0,07	4	0,28
4. MYPE representa el 40% del PBI	0,10	4	0,40
5. Reducción de la pobreza.	0,07	3	0,21
6. Plan de Reconstrucción: Fenómeno del Niño	0,08	3	0,24
7. Proyección de crecimiento de conectividad digital.	0,04	3	0,12
8. Ley N°30309 que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica	0,02	2	0,04
9. Políticas de responsabilidad social y ambiental del grupo Credicorp – Mibanco.	0,03	2	0,06
10. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa, Ley N°28015	0,05	4	0,20
11. Decreto Legislativo N°1269, Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta	0,08	4	0,32
<b>Amenazas</b>			
1. Corrupción	0,08	2	0,16
2. Informalidad en el segmento MYPE	0,10	3	0,30
3. Proyección de alza del tipo de cambio	0,04	4	0,16
4. Incertidumbre en la economía internacional	0,05	3	0,15
5. Falta de descentralización en el Perú	0,05	2	0,10
6. Baja tecnología en el país según el ranking de la XIV Edición Informe Global de Tecnología de la Información 2015.	0,02	2	0,04
7. Cambios climáticos: Fenómeno del Niño.	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>			<b>3,14</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

El valor obtenido en el análisis es de 3,14 resultando por encima del promedio de 2,50, situación que demuestra que Mibanco aprovecha las oportunidades existentes y sabe combatir las amenazas del entorno en que se desempeña.

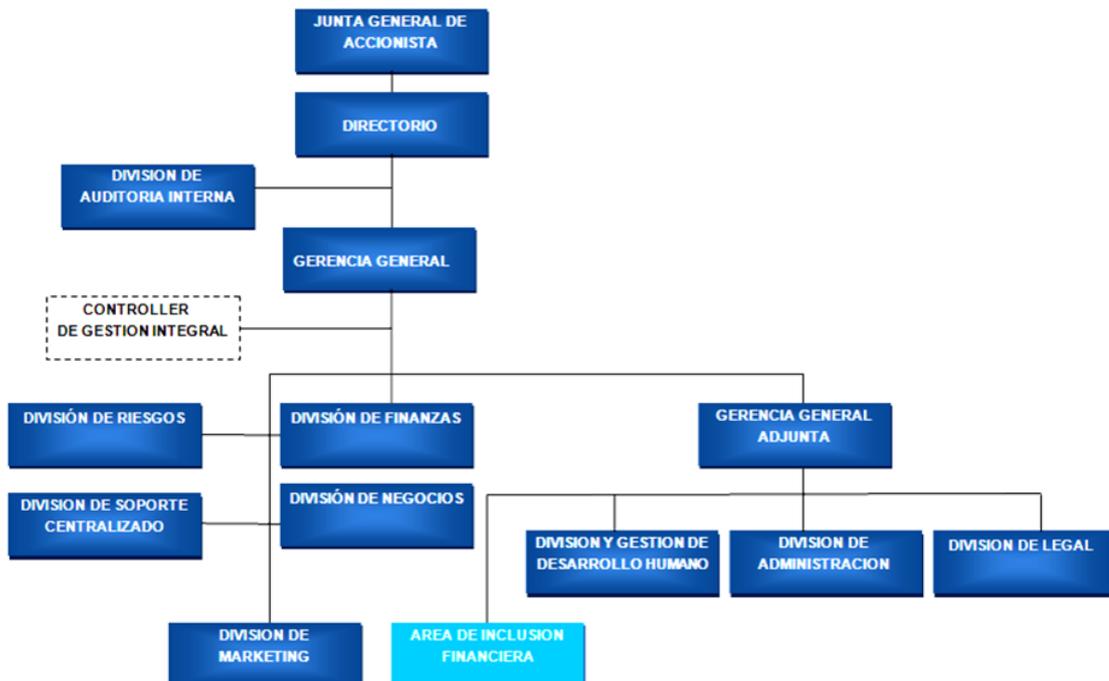
### Capítulo III. Análisis interno de la organización

El presente capítulo muestra las funciones de las principales divisiones de Mibanco, como son Recursos Humanos, Marketing, Operaciones, Inclusión Financiera (Responsabilidad Social) y Finanzas que, mediante la aplicación de la Evaluación de Factores Internos (EFI), importante herramienta estratégica, permitirá determinar la valoración de las fortalezas y debilidades de la organización.

El Directorio es el órgano de mayor responsabilidad en Mibanco, es el que define la estrategia y las políticas de largo plazo que se plasman por intermedio de la alta gerencia. La Presidencia y la Gerencia General son ejercidas por funcionarios distintos y el presidente del Directorio no ocupa un cargo ejecutivo, pero está adecuadamente informado de la composición, objetivos, negocios y riesgos de las Gerencias de División de Mibanco y revisa mensualmente su desempeño.

Actualmente el Directorio está conformado por nueve directores titulares y tres directores suplentes, elegidos según procesos establecidos por el Banco.

**Gráfico 1. Organigrama general de Mibanco al 2016**



Fuente: Mibanco, 2016.

## 1. Recursos humanos

A diciembre del 2016, Mibanco cuenta con 10.262 colaboradores, de los cuales el 93% representa áreas del negocio. El 57% de la fuerza laboral la conforman los asesores de negocio, la mayor cantidad de los colaboradores se encuentra laborando en las provincias del Perú (62%). Del total de trabajadores, el 48% está representado por el género femenino. El tiempo de permanencia de los colaboradores en el banco es 3,57 años, en promedio (Mibanco s.f.a).

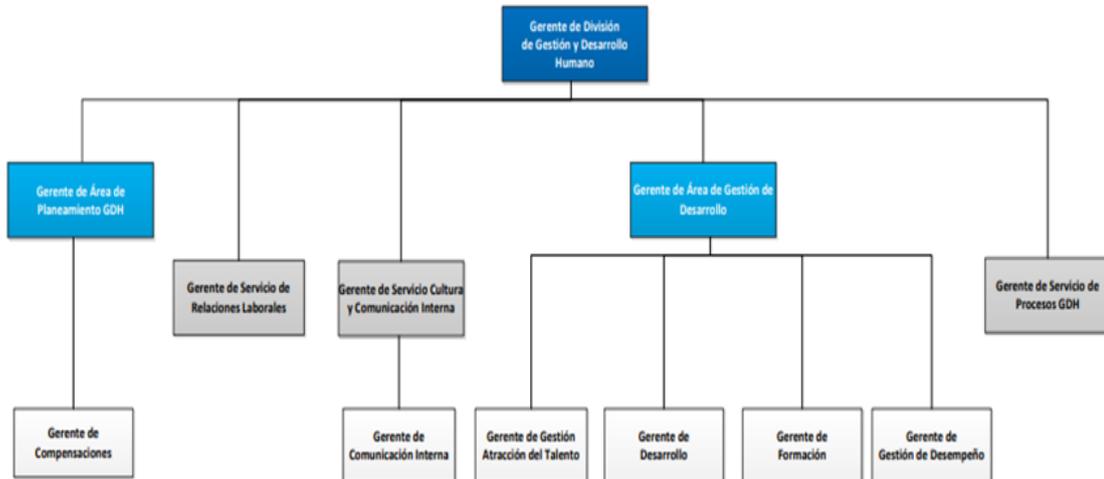
La División de Gestión y Desarrollo Humano está administrada de la siguiente manera:

- **Área de Planeamiento de Gestión y Desarrollo Humano.** Se encarga de gestionar y controlar el programa de compensaciones de Mibanco, así como del planeamiento de la Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano y de esa forma atraer y retener al talento dentro de la organización.
- **Área de Gestión de Desarrollo.** Define e implementa las políticas y lineamientos en lo que respecta a la atracción del talento y evaluación del desempeño. Esta área también se encarga en desarrollar las capacidades de los trabajadores a través de un Plan de Capacitación el cual debe estar alineado con los objetivos estratégicos de Mibanco.
- **Servicio de Relaciones Laborales.** Su función es la de asesorar a la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano en materia legal para evitar contingencias laborales.
- **Servicio de Cultura y Comunicación Interna.** Se encarga de las estrategias y de los canales de comunicación interna; también de fortalecer la cultura y fomentar un buen clima organizacional para los colaboradores.
- **Servicio de Procesos de Gestión y Desarrollo Humano.** Gestiona los procesos administrativos tales como las nóminas, los contratos de trabajos, las horas extras, etcétera. Vela por el cumplimiento de las normas legales y las políticas internas del Banco las cuales son necesarias para el funcionamiento operativo del negocio.

La División de Gestión y Desarrollo Humano es un socio estratégico de la Gerencia General, pues brinda sus servicios de soporte y se preocupa íntegramente por el desarrollo de los colaboradores pues considera que su activo principal es el capital humano. A su vez sus políticas y estrategias relacionadas a la gestión de personas están alineadas con las del Grupo Credicorp. Su interacción es con todas las áreas de la organización pero también tiene niveles de coordinación con organizaciones externas como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra), Superintendencia de Banca, Seguros y

AFP (SBS), Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), Poder Judicial, etcétera.

**Gráfico 2. Organigrama de la División de Gestión de Desarrollo Humano**



Fuente: Mibanco, 2016.

## 2. Marketing

La División de Marketing tiene como objetivo incrementar los ingresos del negocio mediante el análisis de mercado, desarrollo de los productos y servicios, desarrollo de nuevos mercados y posicionamiento de la marca.

Esta División depende de la Gerencia General y se divide en las siguientes áreas:

- **Área de Información y Modelamiento.** Se encarga de gestionar la información comercial y del mercado para analizarla y hacer seguimiento. Así también administra la segmentación de clientes de Mibanco y define los indicadores de gestión que hacen seguimiento al desempeño de los segmentos, productos y canales. Se divide en:
  - Gerencia de Inteligencia Comercial. Que analiza la información comercial del Banco y la información externa del mercado para identificar oportunidades de negocio.
  - Gerencia de Desarrollo Comercial. Desarrolla modelos de inteligencia de clientes con fines de retención, fidelización y captación de estos.
- **Área de Productos.** Esta área se sub divide en tres gerencias:
  - Gerencia de Activos. Desarrolla la estrategia integral de los productos activos (préstamos personales, vehiculares, hipotecarios, tarjetas de crédito, etcétera). Propone la mejora

continúa y el desarrollo funcional de los mismos, así como el lanzamiento de productos activos.

- Gerencia de Seguros y Canales. Es responsable de gestionar los planes y acciones de colocación de seguros y uso de servicios y canales de atención. Dirige y controla las campañas publicitarias y de promoción de los seguros, servicios bancarios y canales.
- Gerencia de Pasivos. Tiene como función incrementar y retener continuamente la captación de pasivos (depósitos a plazo, Compensación por Tiempo de Servicios [CTS], cuentas de ahorros, cuentas corrientes) de los clientes a través de los diferentes canales de atención del banco.
- **Gerencia de Relaciones Institucionales**. Se encarga de la estrategia de comunicación que busca el posicionamiento de Mibanco como referente del segmento de las microfinanzas. También se encarga de mantener una relación adecuada con los principales grupos de interés (stakeholders); participar en actividades regionales que le permitan reforzar la presencia de la marca en la comunidad, así como reforzar el vínculo con las autoridades locales.
- **Sub Gerencia de Marca**. Diseña y desarrolla estrategias de comunicación, publicidad, promoción y fidelización con el fin de lograr el posicionamiento deseado e incrementar el valor de la marca.
- **Sub Gerencia de Experiencia al Cliente**. Esta área tiene como función gestionar las políticas de atención a los usuarios y se encarga de diseñar la estrategia de calidad del Banco que va de acuerdo con la misión, los objetivos de la organización y fidelización de los clientes, lo que permitirá contar con clientes rentables a largo plazo.

En los últimos años se han realizado las siguientes campañas:

- **Programa Mi Consultor 2016**. Es un programa que consiste en orientar y fortalecer las capacidades de los microempresarios del Perú, ofreciéndoles asesoría empresarial personalizada en su domicilio, que es impartida por emprendedores y estudiantes de la Universidad del Pacífico y de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- **Campus Virtual Romero 2016**. Consiste en una plataforma *on line* para la capacitación virtual de los emprendedores clientes del banco.
- **Programa Crediagua 2016**. Programa a nivel nacional que buscan financiar las conexiones de agua y desagüe de los hogares de los clientes y con ello obtener una mejor calidad de vida para las familias peruanas.

### **3. Operaciones**

La estructura organizacional de las áreas operativas se compone de:

- División de Negocios.
  - Gerencia Territorial de Negocio.
    - Gerencia Regional.

#### **3.1 Captación / venta de préstamos**

Los procesos primarios se desarrollan inicialmente con la adquisición de pasivos, llámese captación de depósitos u otras fuentes de financiamiento (cuentas ahorros, cuentas plazo fijo, etcétera), o la adquisición de activos, llámese otorgamiento de créditos (créditos personales, créditos MYPE, etcétera).

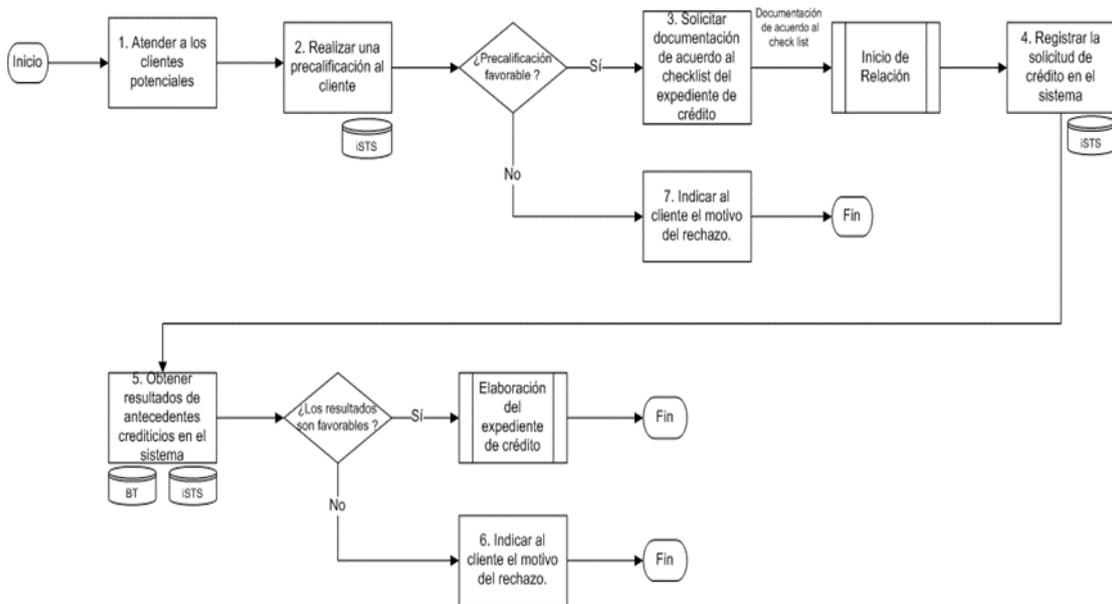
Estos procesos de captación de fondos son soportados por la gestión comercial de Mibanco, la cual cuenta con asesores de negocios, quienes realizan un primer contacto con los clientes, clasificados previamente por la unidad de inteligencia comercial, de acuerdo con los siguientes criterios: zonas geográficas, niveles de ingresos económicos, niveles de facturación.

Los asesores de negocio llegan a las zonas de mayor concurrencia de emprendedores, una vez aprobada esta precalificación se realizan visitas recurrentes a los clientes potenciales para obtener información tradicional y no tradicional, por ejemplo facturación, boletas, cuadernos, notas, investigación sobre la vida familiar, etcétera, para gestionar el otorgamiento de un crédito.

Posteriormente el cliente es derivado alguno de los oficiales de Crédito en las agencias de Mibanco, quienes se encargan del proceso de captación y formalización del crédito.

Una vez que ha sido calificado se procede con la activación de la línea de crédito, elaboración del expediente de crédito y el desembolso del crédito. El gráfico 3 muestra el mapa de procesos de captación y venta de préstamos a las MYPE.

**Gráfico 3. Captación / venta de préstamo a MYPE**



Fuente: Mibanco, s.f.a.

Posteriormente se prosigue con el servicio postventa que en Mibanco incluye las actividades administración de la línea de crédito del cliente, consumos paralelos, consumo de revolving, control de la línea de capital de trabajo, y ampliación de la línea.

#### **4. Inclusión Financiera (Responsabilidad Social)**

Mibanco no tiene un área propiamente con el nombre de Responsabilidad Social, dado que es una empresa social siendo esta su razón de ser: el lograr que las personas con alto riesgo de cumplimiento de pago tengan acceso al sistema bancario, con respaldo en capacitación y asesoramiento para que su emprendimiento pueda crecer sosteniblemente en el tiempo.

El área de Inclusión Financiera depende de la Gerencia General Adjunta, y tiene como funciones específicas las siguientes:

- Promover y monitorear la inclusión financiera, alineada a los objetivos e indicadores estratégicos del negocio, aportando en la identificación de nuevas iniciativas y asesorando a la organización en su implementación.
- Analizar y proponer proyectos de inclusión social, articulando esfuerzos para la promoción, implementación y seguimiento de nuevos productos de inclusión.

- Proponer y establecer nuevas alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales que contribuyan a la estrategia del Área de Inclusión Financiera.
- Implementar programas de educación empresarial y financiera que contribuyan al desarrollo de sus clientes y fortalezcan el vínculo con Mibanco.
- Gestionar el desempeño social y ambiental, contribuyendo activamente en su difusión con los diferentes grupos de interés.
- Definir las estrategias e indicadores de desempeño social y ambiental del Banco, en concordancia con los indicadores corporativos.
- Promover y difundir la estrategia de desempeño social y ambiental entre los diferentes grupos de interés del Banco.
- Desarrollar la relación con inversionistas locales e internacionales en torno a los compromisos de desempeño social y ambiental asumidos por el Banco.
- Asegurar el enfoque de inclusión financiera como elemento distintivo de la cultura del nuevo Mibanco.

## **5. Resultados contables y financieros**

Los datos numéricos contables y financieros a mencionar han sido extraídos de la Memoria anual de Mibanco del año 2016, siendo éstos los siguientes:

- La participación de mercado de Mibanco en el segmento MYPE se ha incrementado de 25% en diciembre de 2015 a 25,9% en diciembre de 2016. Es importante indicar que las MYPE mantienen una deuda en el segmento financiero inferior a S/ 150.000.
- A diciembre de 2016, las colocaciones brutas de Mibanco ascendieron a S/ 8.619 millones, registrando un incremento de S/ 791 millones (10,1%) respecto del año anterior, explicado principalmente por el crecimiento del segmento pequeña empresa.
- La mora contable de Mibanco se situó en 4,5% a diciembre de 2016 debido a mejores cosechas y recuperación de créditos.
- Mibanco ocupó el primer lugar en el segmento microempresa (segmento que mantiene una deuda inferior a S/ 20.000), con colocaciones que ascienden a S/ 2.456 millones.
- Los activos totales se incrementaron respecto del 2015 hasta alcanzar S/ 11.215 millones a diciembre de 2016, debido al crecimiento de la cartera. Asimismo, los pasivos también se incrementaron respecto del año 2015 a S/ 9.703 millones al cierre del 2016.

- La utilidad neta se duplicó respecto del año 2015, alcanzando S/ 312,6 millones y obteniendo una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 23,0%, y una rentabilidad sobre los activos (ROA) de 2,8%.
- Finalmente, en su rol protagónico de inclusión financiera, de un total de 563,399 personas bancarizadas por el sector financiero en el año 2016, Mibanco incorporó 124,785 personas (22,1%) a través del acceso al crédito (Mibanco s.f.a:9).

## **6. Cadena de Valor**

Según Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es con una Cadena de Valor, en donde los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Asimismo, una cadena de valor fortalece la visión basada en recursos; es decir, el análisis de los activos y capacidades de una empresa como fuentes de competencias distintivas (David 2013).

Mediante el análisis efectuado a las actividades primarias y las de soporte de la cadena de valor de Mibanco se han identificado aquellas que representan una fortaleza o debilidad frente a su competencia; ello para identificar su ventaja competitiva. El modelo de la cadena de valor se realiza según la propuesta de Michael Porter.

**Gráfico 4. Esquema de la Cadena de Valor**

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b> Gestionar la eficiente y oportuna implementación y remodelación de las áreas de Finanzas, Administración, Recursos Humanos, Marketing e Inclusión Financiera.				<b>M A R G E N</b>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> Diseñar, elaborar e implementar el Plan Estratégico en materia de gestión y desarrollo humano. Planificar y controlar el plan de compensaciones y presupuestos de los recursos humanos. Garantizar que se cumplan las normas legales de la gestión de recursos humanos. Gestión del desempeño, reconocimiento, formación en el modelo de negocio y cultura.				
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b> Proporcionar las herramientas informáticas adecuadas. Brindar soporte a usuarios de sistemas en el Banco. Implementa la infraestructura informática, mejorando de procesos.				
<b>ABASTECIMIENTO</b> Proporcionar los recursos necesarios. Controlar la cantidad y calidad de los bienes, servicios, suministros y equipos.				
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b> Coordinar y programar las compras, el almacenamiento, y distribución de útiles, materiales y equipos. Inversión en desarrollo, tecnología.  Ejecución de inversión en infraestructura. Establecer alianzas estratégicas.  Apoyo actividades de responsabilidad social.  Contratación para programas de capacitación de MYPE.	<b>OPERACIONES</b> Desarrollo de servicios y producción. Procesos estandarizados.  Asegurar la adecuada administración de los riesgos.  Tecnología y propuestas innovadoras. Administrar eficientemente y gestionar la ejecución del presupuesto.	<b>MARKETING Y VENTAS</b> Generación de negocios, buscando incrementar los ingresos.  Innovación, diseño, desarrollo, mejora de productos y servicios.  Segmentación y selección de clientes. Generar la estrategia de marca y posicionar la misma en el mercado.  Generar estrategias y planes comerciales para nuevas fórmulas de negocio. Gestión con canales de distribución innovadores.  Implementar modelos predictivos dirigidos a blindar y retener, evitando la deserción de clientes. Establecer los objetivos y metas anuales de captación, colocación y recuperación.	<b>SERVICIO</b> Asegurar que el soporte a los usuarios se brinde de manera adecuada y oportuna en agencia.  Implementar programas de educación empresarial y financiera.  Asegurar el enfoque de inclusión financiera como elemento distintivo de la cultura del nuevo Mibanco.	

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## 7. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizacional (VRIO)

En el análisis VRIO se determinan los recursos y capacidades de la organización, los cuales proporcionan una ventaja competitiva a la compañía, permitiendo posicionarla sobre sus competidores. La tabla 16 muestra el análisis de recursos y capacidades.

**Tabla 16. Matriz VRIO**

Rec./ Cap.	CARACTERÍSTICAS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIONAL	IMPLICANCIAS COMPETITIVAS
R1	Sólido respaldo patrimonial	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
R2	Tecnología especializada en banca en temas de microfinanzas	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
R3	Ubicación estratégica de oficinas	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
R4	Asesor de ventas con características personales y técnicas específicas, comprometidos con la misión	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
R5	Eficiente distribución de servicios por medio de asesores de ventas	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
R6	Marca reconocida	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
R7	Know how en microfinanzas	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
R8	Canalización del servicio	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
R9	Diversidad en los servicios financieros	SI	NO			Paridad competitiva
R10	Servicios no financieros complementarios gratuitos	SI	NO			Paridad competitiva
C1	Innovación en servicios para microfinanzas	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
C2	Marketing especializado	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
C3	Estrecha relación con el cliente	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
C4	Integración organizacional	NO				Desventaja competitiva
C5	Rápida adaptabilidad al cambio	SI	NO			Paridad competitiva
C6	Capacitación y constante actualización profesional del personal	SI	NO			Paridad competitiva
C7	Misión social como eje estratégico	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
C8	Catorce años experiencia en microfinanzas en el Perú	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
C9	Creación de alianzas estratégicas	SI	NO			Paridad competitiva
C10	Fidelización del cliente interno	SI	NO			Paridad competitiva

Fuente: Barney, 2012:84.

Elaboración: Propia, 2018.

- **Desventaja competitiva.** si un recurso o capacidad controlada por la compañía no es valiosa, no sería útil para aprovechar oportunidades o neutralizar problemas.
- **Paridad competitiva.** Si un recurso o capacidad es valorada pero no es rara, y no genera ventaja ante la competencia, y si esta falla puede poner en a la compañía en una situación de desventaja.

- **Ventaja competitiva temporal.** Cuando un recurso o capacidad es valioso, es raro, pero no es costoso de imitar, la compañía debe explotarla para convertirla en ventaja ante la competencia.
- **Ventaja competitiva sostenible.** Cuando un recurso o capacidad es valioso, es raro, es costoso de imitar debe ser explotado al ser complicado de ser superado o sustituido por la competencia.

En conclusión, Mibanco cuenta con recursos claves como son los asesores de negocio, el know how en microfinanzas, respaldo patrimonial, innovación en los servicios, entre otros; y capacidades relevantes, como la misión social, su relación con los clientes, etcétera; permitiendo lograr su estrategia de enfoque-mejor valor y obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

## **8. Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Como conclusión del presente capítulo, se resume y evalúan las fortalezas y debilidades del análisis interno de Mibanco, mostrándose en la tabla 17.

**Tabla 17. Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS CLAVE	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
<b>FORTALEZAS</b>			
Experiencia y liderazgo reconocido en microfinanzas.	0,08	4	0,32
Alto nivel de rentabilidad ROE: 23,0% y ROA:2,8%.	0,08	4	0,32
Asesores de ventas altamente comprometidos y especializados en orientación al cliente y en financiamiento.	0,07	4	0,28
Innovación estratégica y servicios en microfinanzas.	0,06	4	0,24
Desarrollo de modelos de inteligencia comercial.	0,06	3	0,18
Servicios complementarios gratuitos para el desarrollo de los clientes.	0,06	4	0,24
Inclusión financiera como parte de la visión.	0,07	4	0,28
Estrategia regional de la marca.	0,05	3	0,15
Respaldo financiero y operativo del grupo Credicorp.	0,04	4	0,16
Infraestructura propia y compartidos con el BCP que reducen costos operativos.	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
Visión y misión limitadas.	0,07	2	0,14
Baja permanencia de colaboradores en Mibanco: 3,57 años en promedio.	0,06	2	0,12
Falta de cohesión en cultura organizacional.	0,05	2	0,1
Deficiente política ambiental.	0,03	2	0,06
Gestión de cobranza insuficiente.	0,04	2	0,08
Estructura organizacional mejorable.	0,04	2	0,08
Procesos tecnológicos inadecuados.	0,04	2	0,08
Deficiente clima laboral.	0,06	2	0,12
	<b>1</b>		<b>3,11</b>

Nota. El puntaje es: 1 punto, inferior; 2 puntos, media; 3 puntos, por encima de la media; 4 puntos, superior.

Fuente: David, 2013

Elaboración: Propia, 2018.

## 9. Conclusión

La puntuación que ha obtenido Mibanco en el análisis interno es de 3,11, encontrándose por encima de la media, por lo que la empresa tiene una posición interna fuerte. Asimismo, se observa que posee mayores fortalezas que debilidades dado que el puntaje ponderado de las fortalezas suma 2,33, a diferencia del resultado de las debilidades que suman 0,78 puntos.

## Capítulo IV. Análisis del mercado

El presente capítulo contiene un análisis de diversos indicadores que analiza desde la situación económica del país hasta la industria de las microfinanzas, a la cual pertenece Mibanco. Adicionalmente, se realiza un análisis del desarrollo de las MYPE, dado que éstas representan la mayor parte de clientes de Mibanco.

### 1. Situación económica del Perú

El crecimiento de la economía del Perú ha sido sostenido durante la última década; no obstante, este crecimiento ha ido decayendo en los últimos años, como se puede ver en la tabla 18.

**Tabla 18. PBI Perú, 2012-2016, histórico**

	2012	2013	2014	2015	2016
3. Producto Bruto Interno	6,1	5,9	2,4	3,3	3,9

Fuente: INEI, s.f.

Sin embargo, a futuro se proyecta un crecimiento anual, considerándose un promedio de 4,0% para los años 2018 al 2021 (MEF 2018).

**Tabla 19. PBI Perú, 2017-2021, proyectado**

	2017	2018	2019	2020	2021
Producto Bruto Interno (variación porcentual real)	2,8	4,0	4,0	4,0	4,0

Fuente: MEF, 2016.

Del análisis del macroentorno realizado en el capítulo I se deduce que la economía peruana se mantendrá en crecimiento en la región, con un PBI que crece 4,0% en promedio, liderado por una política fiscal moderadamente expansiva lo cual resulta beneficioso para el desarrollo del sector financiero.

### 2. Sector financiero en el Perú

El sistema financiero está compuesto por 54 empresas que realizan operaciones múltiples y que poseen activos por S/ 392.6 mil millones (SBS 2016).

**Tabla 20. Empresas de la banca con operaciones múltiples**

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

Fuente: SBS, 2016.

El Gobierno, a través del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), ha implementado medidas de control a fin de preservar la estabilidad monetaria y financiera, por ello emite hace más de 10 años un Reporte de Estabilidad Financiera. La versión del año 2016 utilizada para la presente investigación tiene las siguientes conclusiones:

- El sistema financiero tiene una situación estable a pesar de la desaceleración de los créditos
- Los indicadores de morosidad podrían incrementarse a partir de las consecuencias del Fenómeno de El Niño, esto puede afectar el crecimiento del sector en los próximos meses; sin embargo, se están tomando previsiones para mitigar las consecuencias.
- En escenarios de estrés los indicadores de capital global y de rentabilidad se verán poco afectados.
- La desdolarización de los créditos ha reducido los riesgos relacionados al tipo cambiario (BCRP 2016).

En general el sistema financiero ha mantenido su fortaleza financiera a pesar de la desaceleración del crecimiento de los últimos años, preservando la calidad de la cartera. El Índice de Fortaleza Financiera (IFF) muestra que el sistema financiero ha mejorado en su situación en los últimos dos años, como se indica en la tabla 21.

**Tabla 21. Índice de fortaleza del sistema financiero**

	IFF <sup>1/</sup>		Activos			
	Banca	No banca	Banca		No banca	
			(S/. Millones)	(Var. % anual)	(S/. Millones)	(Var. % anual)
Mar.15	4,8	6,6	310 872	16,1	30 639	-8,2
Mar.16	4,6	6,4	359 560	15,7	33 118	8,1
Mar.17	4,2	6,2	353 404	-1,7	37 437	13,0

1/ El IFF toma valores discretos entre 1 y 10, de forma que los valores entre 1 y 5 denotan una posición financiera "solvente"; entre 5 y 8, una posición "moderadamente solvente"; y, entre 8 y 10, una posición financiera "menos solvente". Los umbrales son diferenciados entre los bancos y las entidades financieras no bancarias.  
Fuente: Balances de comprobación.

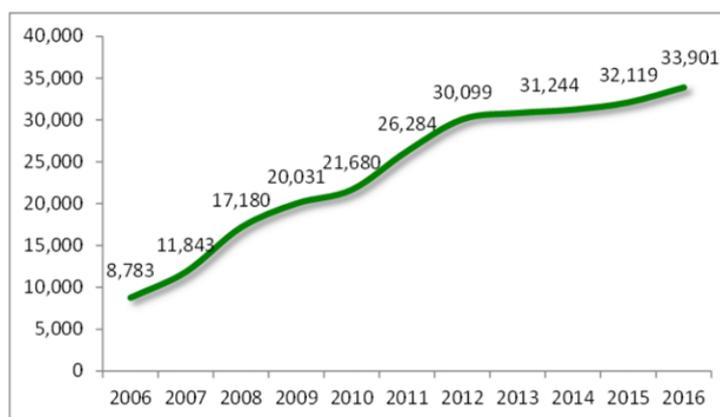
Fuente: BCRP, 2016.

### 3. Industria de la microfinanzas

Las entidades dedicadas a las microfinanzas son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpyme), y algunas compañías de banca múltiple.

El gráfico 5 muestra el crecimiento sostenido de toda la industria de las microfinanzas en los últimos 10 años, tiempo en el que se ha mantenido esta tendencia. Se observa la consolidación de las microfinanzas gracias al aporte de sus accionistas y a la capitalización de sus utilidades generadas en los ejercicios anteriores.

**Gráfico 5. Evolución del sistema microfinanciero del Perú (saldos en colocaciones totales en S/ millones)\***



(\*) Desde el 2006 hasta el 2009, se considera como crédito a micro empresa y comercial los que se otorgan por montos menores o iguales a S/ 300,000.

Fuente: Mibanco, s.f.a.

La consolidación de Mibanco se refleja en su participación de mercado en el segmento MYPE, dado que se incrementó de 25,0% en diciembre de 2015 a 25,9% en diciembre de 2016 (Mibanco s.f.a).

Según se muestra en el anexo 2, la participación de mercado de Mibanco es del 25,9%, seguido por Caja Municipal de Ahorros y Créditos (CMAC) Arequipa con 9,0%; Compartamos, 7,1%; CMAC Huancayo, 6,3%; y Confianza, 6,1%, entre otros. Esta distribución del mercado se estima según los saldos y montos de colocaciones. Este anexo también muestra la participación del mercado en función al número de clientes: Mibanco tiene el 31,5%; Compartamos, 19,5%; CMAC Arequipa, 9,0%; y Confianza, 8,2%.

En los últimos años Mibanco ha tenido un constante crecimiento, bancarizando desde el año 2012 a más de 700.000 peruanos. Las operaciones incluyen 22 de los 25 departamentos del país, dando prioridad a la micro y pequeña empresa, como se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22. Grado de bancarización del sistema financiero**

Tipo Entidad	2012		2013		2014		2015		2016	
	Cientes	Porcentaje								
Total Sistema Financiero	523,278	100.0%	462,343	100.0%	490,624	100.0%	478,798	100%	512,311	100%
1 B. Mibanco **	201,384	38.5%	138,722	30.0%	138,119	28.2%	125,108	26.1%	114,609	22.4%
2 F. Compartamos	19,838	3.8%	40,328	8.7%	63,744	13.0%	82,658	17.3%	145,208	28.3%
3 F. Confianza	56,464	10.8%	43,950	9.5%	40,660	8.3%	37,605	7.9%	32,499	6.3%
4 CMAC Arequipa	30,837	5.9%	30,710	6.6%	31,921	6.5%	30,974	6.5%	34,139	6.7%
5 CMAC Cusco	12,205	2.3%	16,345	3.5%	22,638	4.6%	21,499	4.5%	18,818	3.7%
6 CMAC Piura	21,438	4.1%	19,804	4.3%	17,354	3.5%	18,819	3.9%	20,781	4.1%
7 B. Agropecuario	7,002	1.3%	13,787	3.0%	19,820	4.0%	18,670	3.9%	12,019	2.3%
8 CMAC Huancayo	12,651	2.4%	12,713	2.7%	13,865	2.8%	15,853	3.3%	17,275	3.4%
9 CMAC Sullana	17,118	3.3%	10,814	2.3%	10,946	2.2%	13,925	2.9%	15,411	3.0%
10 CMAC Trujillo	14,713	2.8%	14,532	3.1%	13,912	2.8%	12,862	2.7%	12,273	2.4%
11 F. CrediScotia	25,842	4.9%	14,906	3.2%	14,917	3.0%	12,129	2.5%	11,379	2.2%
12 F. Credinka	7,549	1.4%	10,253	2.2%	10,782	2.2%	10,831	2.3%	13,645	2.7%
13 CRAC Los Andes	8,125	1.6%	9,889	2.1%	9,674	2.0%	8,633	1.8%	7,570	1.5%
14 F. Proempresa	7,689	1.5%	6,698	1.4%	6,990	1.4%	8,212	1.7%	8,328	1.6%
15 EDPYME Raiz	13,189	2.5%	9,224	2.0%	8,248	1.7%	6,754	1.4%	1,987	0.4%
16 Otras Entidades (48)	75,492	14.4%	76,449	16.5%	73,747	15.0%	60,290	12.6%	53,230	10.4%

(\*) Considera los clientes bancarizados de enero a diciembre de cada año.

(\*\*) Consideran clientes bancarizados de Mibanco y Edyficar.

Fuente: Mibanco, s.f.a.

#### 4. Mercado de micro y pequeñas empresa

La MYPE en el Perú representa un importante sector de la economía. Se estima que aporta un aproximado de 40% del PBI, además de generar empleo para más del 70% de la población económicamente activa (PEA). Las micro y pequeñas empresas representan más del 99% de las empresas del país y solo tienen el 15% de las deudas del sistema financiero (Mibanco s.f.a).

El crecimiento de la MYPE entre el 2007 y 2015 ha sido de 7,6% en promedio, como se puede observar en la tabla 23, relacionado al crecimiento de la economía que ha sido de 5,3% en promedio para el mismo periodo (Ministerio de la Producción [Produce] 2016).

**Tabla 23. Evolución de la Mipyme formal, 2007-2015**

Año	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total Mipyme
2007	893 266	42 889	1 590	937 745
2008	994 974	49 503	1 841	1 046 318
2009	1 074 235	50 637	1 885	1 126 757
2010	1 138 091	55 589	2 031	1 195 711
2011	1 221 343	61 171	2 325	1 284 839
2012	1 270 009	68 243	2 451	1 340 703
2013	1 439 778	70 708	2 520	1 513 006
2014	1 518 284	71 313	2 635	1 592 232
2015	1 607 305	72 664	2 712	1 682 681

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Parámetro referencial para la gran empresa (aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT)

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2007-2015  
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Fuente: Produce, 2016.

## 5. Conclusiones

A pesar de las circunstancias negativas como la desaceleración económica de los últimos años; las consecuencias del Fenómeno El Niño; y la turbulencia política entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, se avizora el crecimiento del sistema de las microfinanzas en el Perú.

Las proyecciones macroeconómicas indican que el crecimiento del PBI irá a un ritmo de 4,0% aproximadamente desde el 2018 hasta el 2021, situación que es favorable para el desarrollo de las microfinanzas.

El análisis del sistema microfinanciero (al que pertenece Mibanco) indica que este ha crecido 4% en promedio en los últimos tres años (2014, 2015 y 2016), y se espera que siga esta tendencia en la misma proporción, en concordancia con el crecimiento del PBI. Las colocaciones entre los años 2015 y 2016 tuvieron una variación de 10,1%, este mismo factor se ha considerado para el periodo 2017 al 2021 (ver anexo 3). Respecto a la morosidad, en los años 2015 y 2016 esta se redujo en 6,3% y se mantiene la misma proporción para el periodo 2017 al 2021 (ver anexo 3).

Asimismo, la MYPE ha crecido en un ritmo de 5% aproximadamente y se espera que se mantenga dicha tendencia (ver anexo 3).

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

Es un proceso complejo que sirve de guía a la organización a fin de lograr aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Para ello, es importante contar con una clara declaración de la visión y misión antes de proponer estrategias alternativas.

### **1. Visión**

«Una declaración de visión debe responder a esta pregunta fundamental “¿En qué queremos convertirnos?”, la cual sentará las bases para desarrollar una declaración de misión detallada» (David 2013:45).

La propuesta de visión es: “Mantenernos como el banco líder en la industria de la microfinanzas en el Perú y ser reconocido como el principal promotor de la inclusión financiera en el país”.

### **2. Misión**

«La declaración de misión es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas, la cual responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles» (David 2013:49).

La propuesta de misión es: “Ser socio estratégico de los clientes especialmente de los micro y pequeños empresarios brindando financiamiento y asesoría especializada, logrando su desarrollo empresarial; contribuyendo con la inclusión financiera, e impulsando la competitividad de los colaboradores, generando valor para nuestros accionistas”.

### **3. Objetivo general**

Se propone como objetivo general de Mibanco a largo plazo:

Aumentar la rentabilidad de los accionistas por medio de la prestación de productos y servicios financieros, proporcionando acceso al mercado financiero a los microempresarios y a sectores de bajos ingresos de la población peruana.

## **4. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos se plantean de acuerdo con la misión y visión propuestas para Mibanco.

### **4.1 Objetivos de rentabilidad**

- Incremento del ROA, rentabilidad financiera sobre los activos, a 4,8% progresivamente entre los años 2017 al 2021.
- Incremento del ROE, rentabilidad financiera sobre el patrimonio, a 27,7% progresivamente entre los años 2017 al 2021.
- Lograr un incremento anual de utilidades netas mayor a 15% en el periodo 2017 al 2021.

### **4.2 Objetivos de crecimiento**

- Aumento en participación de mercado en el sector micro financiero a 29,3% (saldos) de manera progresiva entre los años 2017 al 2021.
- Bancarizar a 490.000 clientes entre los años 2017 y 2021.

### **4.3 Objetivos de supervivencia**

- Aumentar el tiempo de permanencia promedio de los colaboradores en el banco a 5,75 años progresivamente entre los años 2017 y 2021.
- Reducir el índice de morosidad progresivamente a 3,8% entre los años 2017 y 2021.

## **5. Generación de estrategias**

Se utilizarán herramientas de gestión estratégica que permitan definir las estrategias que se aplicarán a Mibanco aprovechando las oportunidades del mercado y minimizando las amenazas.

### **5.1 Matriz FODA cruzado**

A través de la matriz FODA se identificarán las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Mibanco dentro del ámbito donde se desarrolla, y del análisis de éstas variables se formularán las estrategias alternativas (crecimiento, adaptación, mejora y cierre) tal como se muestra en la tabla 24.

Tabla 24. Matriz FODA cruzado

		Oportunidades		Amenazas	
		O1	Estabilidad política	A1	Corrupción
		O2	Eliminación de burocracia estatal	A2	Informalidad en el segmento MYPE
		O3	Crecimiento del PBI	A3	Proyección de alza del tipo de cambio
		O4	MYPE representa el 40% del PBI	A4	Incertidumbre en la economía internacional
		O5	Reducción de la pobreza	A5	Falta de descentralización en el Perú
		O6	Plan de Reconstrucción: Fenómeno del Niño	A6	Baja tecnología en el país según el ranking de la XIV Edición Informe Global de Tecnología de la Información 2015.
		O7	Proyección de crecimiento de conectividad digital	A7	Cambios climáticos / Fenómeno del Niño.
		O8	Ley N°30309 que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica		
		O9	Políticas de responsabilidad social y ambiental del grupo Credicorp-Mibanco		
		O10	Ley N°28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa		
		O11	Decreto Legislativo N°1269, Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta		
		FO: Crecimiento		FA: Adaptación	
Fortalezas	F1	Experiencia y liderazgo reconocido en microfinanzas	(F1 F6 O4 O10) Mantener el liderazgo en el financiamiento a la MYPE (F2 O1 O3 O5) Mantener ROA (F3 O3 O6 O10) Incorporación y capacitación intensivas de fuerza de ventas (asesores de negocios) (F4 F5 F10 O3 O7) Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar canales de distribución (F5 F10 F8 O3 O10) Crecimiento de red de agencias - sinergias con el BCP (F4 F5 F8 O4 O5 O6) Generar campañas publicitarias para emprendedores (MYPE)	Fortalezas	(F1 F5 A5 A7) Alianza estratégica con Banco de la Nación, (incrementar puntos de atención a nivel nacional)  (F3 F7 A2 A6) Mantener Plan de RRSS como inclusión financiera Capacitación a la MYPE para su bancarización.  (F3 F4 F5 A5 A2) Mejorar la segmentación de mercado con el fin de ofrecer productos más personalizados
	F2	Alto nivel de rentabilidad: ROE 23,00% y ROA 2,8%			
	F3	Asesores de ventas altamente comprometidos, especializados en orientación al cliente y en financiamiento			
	F4	Innovación estratégica y servicios en microfinanzas			
	F5	Desarrollo de modelos de inteligencia comercial			
	F6	Servicios complementarios gratuitos para el desarrollo de los clientes			
	F7	Inclusión financiera como parte de la visión			
	F8	Estrategia regional de la marca			
	F9	Respaldo financiero y operativo del grupo Credicorp			
	F10	Infraestructura propia y compartidos con el BCP que reducen costos operativos			
		DO: Mejora		DA: Cierre	
Debilidades	D1	Visión y misión limitadas	(D1 O1 O3 O4 O5) Reformulación de la visión y misión de Mibanco (D2 D3 D8 O3 O9) Mejorar Plan de Reconocimiento y Compensaciones (D4 O9) Mejorar Planes de Responsabilidad Social y Ambiental	Debilidades	(D5 A2 A3 A7) Mejorar política de cobranzas  Gestionar riesgos en créditos por efectos del Fenómeno El Niño en relación al incremento de morosidad
	D2	Baja permanencia de colaboradores en Mibanco: 3,57 años en promedio			
	D3	Falta de cohesión en cultura organizacional			
	D4	Deficiencia política ambiental			
	D5	Gestión de cobranza insuficiente			
	D6	Estructura organizacional mejorable			
	D7	Procesos tecnológicos inadecuados			
	D8	Deficiente clima laboral			

Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 5.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (Peyea)

La matriz Peyea es una herramienta que permite determinar la posición estratégica general y a su vez el tipo de estrategia a considerar. El análisis de sus cuatro cuadrantes identifica cuál es la estrategia más adecuada para la organización: conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.

La matriz tiene dos ejes: la dimensión interna (FF: fortalezas financieras y VC: ventajas competitivas) y la dimensión externa de la empresa y la industria (EE: estabilidad del entorno), y FI: fortaleza de la industria).

La tabla 25 y el gráfico 6 muestran la Matriz Peyea de Mibanco.

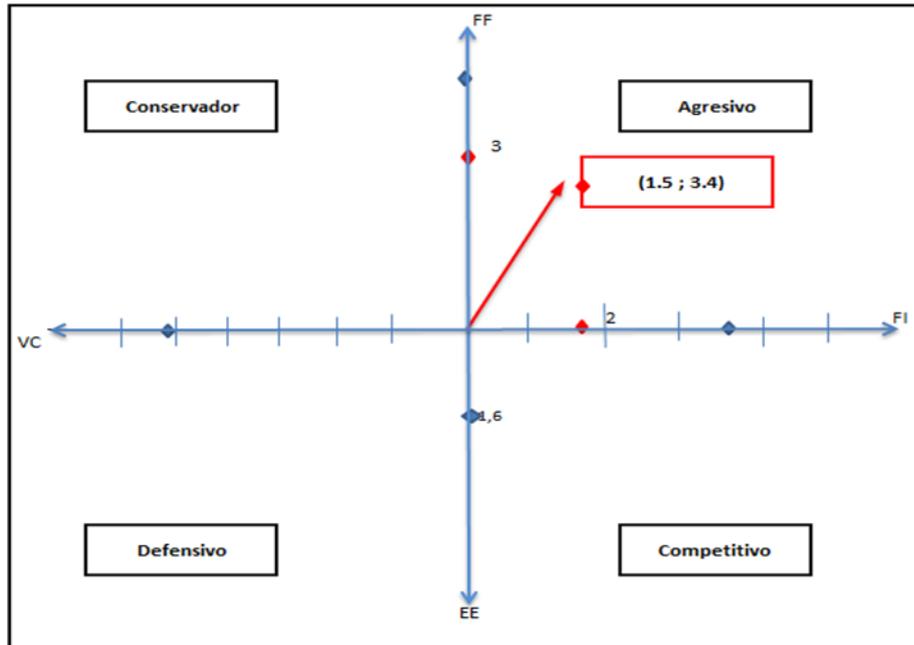
**Tabla 25. Matriz Peyea**

Análisis interno		Análisis externo	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>	
ROE	5	Estabilidad política	-2
ROA	5	Crecimiento de la economía	-2
Utilidad neta	5	MYPE representa el 40% del PBI	-1
Colocaciones	5	Leyes para la reactivación económica y la formalización de las MYPE	-1
		Variación de la demanda	-2
Promedio	5	Promedio	-1.6
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Participación del mercado	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Generación de utilidades	4
Lealtad del cliente	-5	Informalidad de las MYPE	3
Eficiencia de costos	-2	Ratio de morosidad	3
Talleres complementarios gratuitos para microempresarios	-1	Nueva entrada de competidores	2
Asesoría personalizada	-1		
Inclusión financiera	-1		
Promedio	-1,9	Promedio	3,4
FF + EE =	5 - 1.6		
	3,4		
FI + VC =	3,4 - 1,9		
	1,5		

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

**Gráfico 6. Matriz Peyea**



Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

En conclusión, se puede afirmar lo siguiente:

- El vector direccional se ubica en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho), lo que implica que la fortaleza financiera es un factor dominante en la industria, pudiéndose aplicar cualquiera de las siguientes estrategias alternativas: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal o diversificación relacionada.
- La empresa Mibanco financieramente es sólida logrando importantes ventajas competitivas en la industria de las microfinanzas, siendo estable en su crecimiento en los últimos años.

### **5.3 Matriz de la Estrategia Principal**

«La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado (o industria). Cualquier industria cuyas ventas superan el 5% anual se puede considerar de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumeran -en orden de relevancia- las estrategias adecuadas para la organización» (David 2013:189).

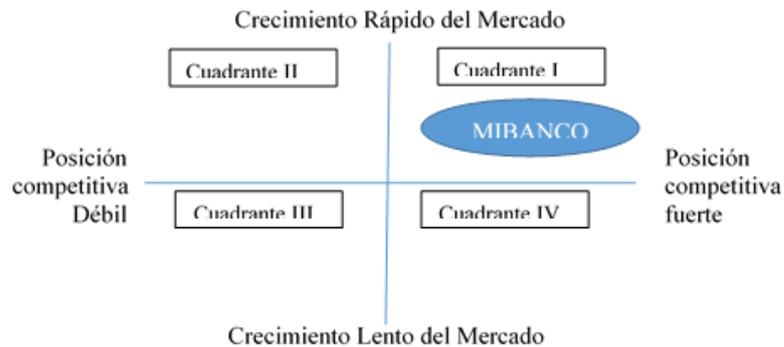
La MYPE ha mostrado un desarrollo constante en los últimos años a un ritmo promedio de 7,6% (ver anexo 3), lo que implica un crecimiento rápido del mercado. Según el análisis interno, Mibanco posee una posición competitiva fuerte frente a sus competidores, por lo que se ubica en el cuadrante I de la matriz de la Estrategia Principal, conforme se muestra en la tabla 25 y en el gráfico 7.

**Tabla 26. Matriz de la Estrategia Principal: detalle de las estrategias alternativas de acuerdo con cada cuadrante**

<p><b>Cuadrante II</b>          Desarrollo de mercado          Penetración de mercado          Desarrollo de producto          Integración horizontal          Desinversión          Liquidación</p>	<p><b>Cuadrante I</b>  <b>Desarrollo de mercado</b>  <b>Penetración de mercado</b>          Desarrollo de producto          Integración hacia adelante          Integración hacia atrás          Integración horizontal          Diversificación relacionada</p>
<p><b>Cuadrante III</b>          Recorte de gastos          Diversificación relacionada          Diversificación no relacionada          Desinversión          Liquidación</p>	<p><b>Cuadrante IV</b>          Diversificación relacionada          Diversificación no relacionada          Alianzas estratégicas</p>

Fuente: David, 2013:190.  
 Elaboración: Propia, 2018.

**Gráfico 7. Esquema de la matriz de la Estrategia Principal**



Fuente: David, 2013:190.  
 Elaboración: Propia, 2018.

Mibanco se encuentra en una excelente posición estratégica porque puede aprovechar las oportunidades externas, dado que el crecimiento del mercado es mayor a 5% anual, combinada con sus ventajas competitivas consolidadas analizadas en el capítulo III. Por lo tanto, se encuentra en el cuadrante I donde se ubican las siguientes estrategias alternativas: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

## 5.4 Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff (Munuera y Rodríguez, 2012) presentada en el gráfico 8 muestra la ubicación de la estrategia de penetración de mercado en el primer cuadrante, productos y clientes actuales (mayores esfuerzos de marketing); mientras que la estrategia desarrollo de mercados se ubica en el tercer cuadrante ampliando nuevos mercados con productos actuales (apertura de nuevas agencias en provincias).

**Gráfico 8. Matriz de Ansoff**

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de <b>penetración</b> de mercados	Desarrollo de productos: • Sustitutos • Complementarios
	Nuevos	<b>Desarrollo</b> e mercados: • Base de uso • Base geográfica	Diversificación: • Horizontal • Vertical • Concéntrica • Conglomerar

Fuente Munuera y Rodríguez, 2012.  
Elaboración: Propia, 2018.

Esta última estrategia de crecimiento consiste en desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para Mibanco la estrategia es abrir nuevas agencias en provincias para expandirse geográficamente y, de esa forma, lograr un mayor alcance que otros bancos, para ellos es necesario identificar dichos mercados, segmentos y/o nuevos canales de atención.

## 5.5 Estrategia genérica

La estrategia actual que aplica Mibanco es la de tipo 5, enfoque en el mejor valor, que consiste «[...] en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales» (David 2013:149).

La estrategia competitiva propuesta para Mibanco es mantener la del tipo 5 Enfoque-mejor valor, enfocado en un grupo determinado de clientes, la MYPE, la cual representa el 42% del PBI y el

74% del PEA (Mibanco s.f.a), ofreciendo productos financieros y servicios complementarios gratuitos (programas de educación empresarial y financiera) para lograr su crecimiento empresarial y que sean sostenibles en el tiempo.

En la tabla 27 figuran las estrategias genéricas de Porter y la forma cómo se relacionan de acuerdo con el tamaño del mercado, resaltando la estrategia seleccionada.

**Tabla 27. Las estrategias genéricas de Porter**

		Estrategias genéricas		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del mercado	Grande	Tipo 1 Bajo costo Tipo 2 Mejor valor	Tipo3 Diferenciación	
	Pequeño		Tipo 3 Diferenciación	Tipo 4 Bajo costo <b>Tipo 5 Mejor valor</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## 5.6 Estrategia de crecimiento

Entre las estrategias alternativas mencionadas en el cuadrante I de la Matriz de la Estrategia Principal se han seleccionado dos de ellas (desarrollo de mercado y penetración de mercado), consideradas como estrategias intensivas, al requerirse alto niveles de esfuerzo para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa. Dicha elección se debe a que son acordes con la misión propuesta para Mibanco.

- **Desarrollo de mercado.** Según David (2013:137) es introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica. Así, en el caso de Mibanco se implementarán nuevas agencias comerciales en las ciudades estratégicas con alto potencial de crecimiento, acompañadas de campañas publicitarias enfocadas en las nuevas regiones. El área de Marketing promoverá el uso de un aplicativo a través del personal de agencias y asesores de negocios que podrá ser utilizado por todos los clientes que tengan smartphones.
- **Penetración de mercado.** David (2013:137) indica que esta estrategia busca lograr una mayor participación del mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing. En el caso de Mibanco se ampliarán nuevos canales de distribución, como el canal digital con la implementación de un aplicativo para smartphones. Adicionalmente, se intensificarán las campañas publicitarias enfocadas en las necesidades del público objetivo, especialmente de los NSE C y D, aplicando el método de design thinking, aumentando el número de asesores de negocio entre otros.

## Capítulo VI. Plan funcional de Marketing

### 1. Introducción

El presente plan funcional de marketing será aplicado para un periodo de cinco años (2017-2021), basándose en las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, las cuales fueron seleccionadas en el capítulo anterior.

### 2. Objetivos del plan de Marketing

Los objetivos propuestos en base al análisis previo son:

- Aumento de participación de mercado de 25,9% a 29,3% (3,4% de incremento) entre los años 2017 y 2021.
- Crecimiento de las colocaciones de créditos en 6.3% anualmente.
- Bancarizar a 490.000 clientes entre los años 2017 y 2021.
- Mejorar la segmentación del mercado con el fin de ofrecer productos más personalizados.
- Mantener la imagen de líder en el segmento microfinanciero.

#### 2.1 Actividades para cada objetivo

El plan de marketing busca alcanzar los objetivos trazados cumpliendo las siguientes acciones:

- **Aumento de la participación de mercado de 25,9% a 29,3% entre los años 2017 al 2021.**  
Es importante definir la participación de mercado de Mibanco toda vez que ello indica la importancia de esta entidad bancaria en el mercado, quiénes son sus competidores directos y las amenazas entrantes, para ello se deben realizar las siguientes acciones:
  - Realizar encuestas a los potenciales clientes, a fin de saber sus necesidades, qué esperan de la entidad microfinanciera que brinde sus productos o servicios financieros, y qué es necesario para convertirse en socio estratégico de sus proyectos.
  - Generar campañas publicitarias (marketing regional).
  - Fidelizar la marca Mibanco en los clientes actuales actuando como socio estratégico de sus emprendimientos.

- **Crecimiento de las colocaciones de crédito en 6.3% anualmente.** Las colocaciones en el sistema financiero son los créditos que la entidad bancaria otorga a los clientes y para su crecimiento se deben adoptar las siguientes acciones:
  - Implementación de procesos idóneos en el área de Gestión de Riesgo.
  - Incremento de la red de agencias en diversos puntos del país conforme la distribución de regiones del anexo 7.
  - Campañas publicitarias intensivas de acuerdo con la idiosincrasia de cada región (marketing regional)
- **Bancarizar a 490.000 clientes entre los años 2017 y 2021.** Es importante la expansión de Mibanco en todo el territorio nacional, sobre todo en los lugares más alejados, es por ello, que se ha planteado la estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados, mediante la multiplicidad de canales, tanto físicos (crecimiento de la red de agencias gracias al convenio con el Banco de la Nación), como canales digitales (aplicación Mibanco).
- **Mejorar la segmentación del mercado para ofrecer productos más personalizados.**
  - Oferta de valor adecuada para cada grupo de acuerdo con sus características y necesidades (los NSE B, C y D, principalmente C y D), siendo que para los NSE B y C lo importante es la asesoría personalizada respecto del negocio que piensa emprender, y para el NSE D lo más importante es la rapidez con que se entrega el crédito solicitado.
  - Implementación de campañas publicitarias especializadas para emprendedores MYPE y para clientes de bajos recursos económicos.
- **Mantener la imagen de líder en el segmento microfinanciero.** Mibanco, mediante los canales de comunicación tradicional (diarios, revistas, radio, televisión, entre otros), ha logrado que el emprendedor internalice que es su aliado estratégico y para mantener este liderazgo se deben realizar las siguientes acciones:
  - Distribución de publicidad en lugares alejados a nivel nacional, lo que ayudaría a captar una mayor cantidad de clientes potenciales.
  - Distribución de merchandising.
  - Realización de encuestas a los potenciales clientes para verificar si recuerdan la marca y la asocian con productos y servicios de calidad.

### 3. Formulación estratégica de Marketing

La estrategia de marketing de Mibanco será desarrollada sobre la base de dos estrategias: la estrategia de segmentación (marketing diferenciado) y la estrategia de posicionamiento.

### 3.1 Estrategia de segmentación

«La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos» (Kotler y Keller 2012).

Para el análisis de la segmentación del mercado de Mibanco se han considerado tres criterios:

- **Segmentación del mercado empresarial.** Vinculado a las MYPE como principales clientes. Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos para la segmentación: sector, tamaño de empresa, tecnología, áreas de la empresa, entre otros (ver anexo 5).
- **Segmentación del mercado de personas.** Relacionado a las MYPE que son unipersonales o conformadas por familiares. El análisis de esta segmentación considera los siguientes criterios: nivel socio económico, edad, ciclo de vida, conductas, entre otros (ver anexo 6).
- **Segmentación geográfica del mercado.** Para determinar el mercado meta se ha realizado una segmentación geográfica según diversos departamentos, debiendo ampliar la red de agencias en dichos lugares de la siguiente manera (ver anexo 7):
  - Etapa 1. Lima, Arequipa, Junín, La Libertad, Lambayeque, Piura,
  - Etapa 2. Lima, Ancash, Cusco e Ica,
  - Etapa 3. Lima, Cajamarca, Loreto, Puno y San Martín.

### 3.2 Estrategia de posicionamiento

Mibanco, mediante sus campañas publicitarias televisivas y otras acciones, no solo ofrece productos nuevos a los clientes acordes a sus necesidades, sino que busca transmitir un mensaje más profundo que es el de mostrar que es un socio aliado del emprendedor, estableciéndose como un valor diferenciado el acompañamiento al cliente en su proceso de crecimiento; conjugando la misión social con la rentabilidad financiera, ubicándose en el *top of mind* de las personas.

En ese sentido, la propuesta de posicionamiento para Mibanco es “Mibanco, tu socio incondicional”. Para aumentar el posicionamiento de la marca a nivel nacional se implementarán campañas a lo largo del país, lanzando productos de acuerdo con las necesidades de cada región, dirigidas al mercado meta (NSE C y D), ello respaldado con la experiencia de Mibanco en el sector, lo que repercutirá en la confianza por parte del potencial cliente.

## **4. Estrategias de la mezcla de Marketing**

### **4.1 Servicio**

Mibanco ofrece diversos productos financieros de acuerdo con las necesidades de los clientes, clasificados según las categorías de préstamos, ahorros y seguros (ver anexo 4). También brinda asesoría personalizada a los clientes y se les capacita en finanzas empresariales. En tal sentido, se proponen las siguientes acciones:

- Evaluación periódica del perfil del cliente, a fin de generar nuevos productos acordes con sus necesidades.
- Campañas dirigidas a los potenciales clientes así como a los antiguos, con la finalidad de internalizar que Mibanco es la empresa que los acompañará en todo momento y que cumplirá con todas sus expectativas del crédito para que logren el emprendimiento deseado.
- Establecer una política de innovación que permita generar nuevos productos y servicios con la información que los asesores de negocio obtengan en su trato directo con los clientes.

### **4.2 Precio**

Los montos reflejados en la tasa de interés que otorga Mibanco se deben a la fuente de fondeo, al nivel de riesgo y a la mayor contratación de personal y, a pesar de que las tasas de Mibanco están por encima de la banca tradicional, son competitivas en el sector microfinanciero, en donde el riesgo es mayor dado que la mayoría de los clientes no cuenta con historial crediticio ni garantías.

### **4.3 Plaza**

Se propone ampliar las redes de agencia (agencias físicas, instalación de módulos, alianza estratégica con el Banco de la Nación y la implementación de un aplicación para Smartphones) y mayor cantidad de asesores especialistas, optimizando su distribución geográfica a nivel nacional.

### **4.4 Promoción**

Mibanco realiza publicidad de distintas formas: medios masivos tradicionales (televisión y radio); comunicación de boca a boca, la venta personal mediante los asesores de negocios, relaciones

públicas por medios de convenios y alianzas estratégicas, y promoción de ventas con la entrega de artículos promocionales (merchandising).

#### 4.5 Personal

Cuenta con personal especializado en microfinanzas avocados a satisfacer las necesidades de los clientes, acompañándolos en su desarrollo y su crecimiento. Los asesores de negocios son capacitados por Mibanco de forma presencial y virtual.

#### 4.6 Evidencia física

La oficina y las agencias principales cuentan con una infraestructura y equipamiento moderno, y la disposición de las estaciones de trabajo es adecuada. La atención al interior de las agencias se realiza por orden de llegada.

#### 4.7 Procesos

Se plantea mejorar los procesos, la División de Marketing difundirá y promoverá el uso de la aplicación móvil (app) de Mibanco para lograr la mayor cantidad de usuarios posibles, lo que se incluirá en las campañas publicitarias.

### 5. Presupuesto de Marketing

En la tabla 28 se presenta el presupuesto de marketing por un periodo de cinco años.

**Tabla 28. Presupuesto de Marketing**

Factores	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
	Miles de Soles (S/)				
<b>Publicidad</b>	<b>457.32</b>	<b>413.17</b>	<b>370.59</b>	<b>364.16</b>	<b>357.95</b>
Publicidad en televisión	182.93	179.64	176.47	173.41	170.45
Publicidad en radio	146.34	125.75	123.53	121.39	119.32
Publicidad en diarios	128.05	107.78	70.59	69.36	68.18
<b>Merchandising</b>	<b>182.93</b>	<b>179.64</b>	<b>176.47</b>	<b>173.41</b>	<b>170.45</b>
<b>Impresos publicitarios</b>	<b>146.34</b>	<b>125.75</b>	<b>105.88</b>	<b>104.05</b>	<b>102.27</b>
Total de gastos en Marketing	786.59	718.56	652.94	641.62	630.68

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Capítulo VII. Plan funcional de Operaciones**

### **1. Introducción**

Habiéndose escogido como estrategias de crecimiento penetración y desarrollo de mercado correspondería ampliar la red de agencias de Mibanco; sin embargo, esto resultaría muy costoso por lo que se han considerado otras modalidades de expansión.

### **2. Objetivos**

- Bancarizar a 490.000 clientes entre los años 2017 y 2021.
- Aumento de participación de mercado de 25,9% a 29,3% (3,4% de incremento) entre los años 2017 y 2021.
- Crecimiento de las colocaciones de créditos en 6,3% anualmente.
- Reducir el índice de morosidad progresivamente a 3,8% entre los años 2017 y 2021

### **3. Estrategias de operaciones**

- **Ampliación de la red de agencias**
  - Ampliación de agencias que son propias de Mibanco.
  - Implementación de módulos de atención en los locales del Banco de la Nación a través de una alianza estratégica.
- **Digitalización de los servicios.** Mediante la implementación de la aplicación de Mibanco.

#### **3.1 Ampliación de la red de agencias**

Se plantea el aumento de los canales de distribución en las provincias con mayor potencial de crecimiento, conforme se ha identificado en el capítulo V, de la siguiente manera:

- **Etapa 1.** Lima, Arequipa, Junín, La Libertad, Lambayeque, Piura,
- **Etapa 2.** Lima, Ancash, Cusco e Ica.
- **Etapa 3.** Lima, Cajamarca, Loreto, Puno y San Martín.

En cada una de estas etapas se realizará lo siguiente:

- **Aumento de agencias Mibanco.** Se debe mantener el crecimiento de la red de agencias de Mibanco a nivel nacional. Estas agencias deben contar con todos los servicios de infraestructura, sistemas y personal como una agencia típica de Mibanco. El crecimiento sería de seis agencias por año:

**Tabla 29. Número de agencias**

	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento de agencias	6	6	6	6	6

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Instalación de módulos por alianza estratégica con el Banco de la Nación (BN).** Teniendo en cuenta, el gran alcance de las agencias, cajeros y agentes del Banco de la Nación se contará con más canales para llegar a diferentes provincias. En la tabla 30 se muestra el alcance de la red de agencias del Banco de la Nación en comparación con las agencias del Mibanco. Este convenio de alianza estratégica tiene antecedentes similares en lugares remotos con otras entidades bancarias (Banco Santander).

**Tabla 30. Número de canales de atención**

	BN	BCP	Mibanco
Agencias	635	370	280
Cajeros	892	2.300	-
Agentes	5.860	6.000	-

Fuente: Banco de la Nación, s.f., BCP, s.f., y Mibanco, s.f.b.  
Elaboración: Propia, 2018.

Se implementarán Módulos de Atención de Mibanco dentro de las agencias del Banco de la Nación a través de una alianza estratégica. Estos módulos constarán de una ventanilla propia de Mibanco, para que el asesor de negocios pueda cumplir sus funciones de captación, evaluación y aprobación de créditos, y bancarización de nuevos clientes.

Cada módulo contará con dos asesores de negocios, uno perenne en el módulo atendiendo a los potenciales clientes y el otro en campo, visitando a emprendedores, agricultores, comerciantes de la zona y de pueblos cercanos, remitiendo reportes permanentes a las agencias principales de provincia según la línea de mando. Se establecerá un primer piloto con cinco módulos en las ciudades ya designadas constituyendo un sistema de distribución que permitirá a Mibanco estar alineado con el objetivo estratégico de desarrollo de nuevos mercados geográficos, con una presencia más cercana a los clientes potenciales, y también con los objetivos de crecimiento en bancarización y en colocaciones.

**Tabla 31. Módulos de atención**

	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento de Módulos de Atención	5	15	30	30	20

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.2 Promover la digitalización de los servicios

El acceso a los smartphones o equipos con Internet es cada vez mayor, por lo que este es un canal potente para lograr el crecimiento en el mercado y acceder a más clientes. Debido a esto, se propone diseñar, implementar y difundir un aplicativo móvil para el año 2017 con funcionalidades que permitan al cliente revisar estados de cuenta, obtener información sobre créditos, realizar pago de créditos, solicitar créditos, realizar transferencias, etcétera. Este aplicativo generará mayor demanda de los servicios y productos brindados por Mibanco.

Los costos de este aplicativo móvil están relacionados a su diseño, implementación y mantenimiento. El área de Marketing promoverá el uso del aplicativo entre los clientes que tengan smartphones y los asesores de negocios, entre otros.

## 4. Presupuesto de Operaciones

El crecimiento en agencias será de manera uniforme (seis agencias por año), en menor proporción que los módulos de atención con la finalidad de reducir costos. El mayor crecimiento será a través de la instalación de los Módulos de Atención en oficinas del Banco de la Nación. Adicionalmente se considera la inversión y gasto por la implementación y mantenimiento del aplicativo móvil.

**Tabla 32. Presupuesto de inversión en agencias y módulos**

		2017	2018	2019	2020	2021	Total
<b>Agencias</b>	Miles de S/	3.526,80	4.405,20	4.405,20	4.405,20	4.405,20	21.147,60
Capex	Miles de S/	1.623,60	1.623,60	1.623,60	1.623,60	1.623,60	8.118,00
Opex	Miles de S/	1.903,20	2.781,60	2.781,60	2.781,60	2.781,60	13.029,60
<b>Módulos</b>	Miles de S/	157,58	697,13	1.763,85	2.555,85	2.900,70	8.075,10
Capex	Miles de S/	91,58	274,73	549,45	549,45	366,30	1.831,50
Opex	Miles de S/	66,00	422,40	1.214,40	2.006,40	2.534,40	6.243,60
<b>APP</b>	Miles de S/	372,40	171,07	171,07	171,07	171,07	1.056,69
Capex	Miles de S/	201,33	0,00	0,00	0,00	0,00	201,33
Opex	Miles de S/	171,07	171,07	171,07	171,07	171,07	855,36

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Capítulo VIII. Plan funcional de Recursos Humanos**

A diciembre del 2016 Mibanco cuenta con 10.262 colaboradores de los cuales el 93% está vinculado con áreas de negocio; el 57% de la fuerza laboral está conformada por los asesores de negocio, y la mayor parte de colaboradores se encuentra laborando en provincias (62%). Del total de trabajadores el 48% está representado por el género femenino. El tiempo de permanencia de los colaboradores en el banco es de 3,57 años en promedio (Mibanco s.f.a).

Se evidencia que el área de Recursos Humanos es importante dentro de la estructura de Mibanco, sobre todo el puesto de asesor de negocio, al cumplir una labor significativa que es la captación de clientes, reflejado en la cuota en el mercado. Por ello, siendo el colaborador una pieza fundamental dentro de la entidad bancaria, se propone una nueva estructura organizacional.

### **1. Nueva estructura organizacional**

Para que el colaborador de Mibanco se sienta identificado y respaldado por la empresa se propone un nuevo organigrama para la División de Gestión y Desarrollo Humano (ver anexo 11). El enfoque de esta nueva estructura es que el colaborador logre un buen desempeño de sus funciones y se disminuya la alta rotación de los asesores de negocios.

### **2. Objetivos**

- Reducción de la alta rotación del personal a 12% entre el año 2017 al 2021.
- Creación del puesto de gestor de clima laboral en la Gerencia de Gestión de Relaciones Humanas (nueva gerencia propuesta).
- Capacitación constante a los colaboradores de manera presencial y virtual.
- Selección del personal idóneo para la organización.

### **3. Actividades**

- **Reducción de la alta rotación del personal**
  - Implementación de un programa de reconocimiento por el buen desempeño y años de permanencia.
  - Fomentar el desarrollo de los colaboradores claves mediante el financiamiento y otorgamiento de becas para estudios de postgrado.

- Selección adecuada del personal conforme al requerimiento de la empresa.
- **Creación del puesto de gestor de clima laboral**
  - Encargado de la elaboración de actividades del plan de acción de mejora del clima laboral y comunicación interna en coordinación con su directivo.
  - Apoyo en la aplicación de encuestas de clima laboral y comunicación interna.
  - Motivar a los trabajadores para que participen activamente en proyectos y programas relacionados con el clima laboral y la comunicación interna.
  - Elaboración de un informe semestral sobre el avance de clima laboral y comunicación interna.
  - Condiciones del gestor: iniciativa, trabajo en equipo, compromiso y empatía.
- **Capacitación constante a los colaboradores**
  - Para que los colaboradores alcancen los objetivos trazados es importante que Mibanco los capacite, dado que ellos son la imagen de la empresa y son los encargados de colocar los créditos a favor de la empresa.
  - Realizar alianzas con las mejores universidades del país para que tengan una capacitación de alto rendimiento y se sientan desarrollados profesionalmente.
  - Brindar capacitaciones virtuales para que la distancia no sea impedimento en cuanto a la mejora del rendimiento profesional del colaborador.
- **Compensaciones y beneficios.** Se recomienda adquirir la encuesta salarial de una consultora para comparar y observar en qué nivel se encuentra cada puesto respecto a otras empresas del mismo rubro, verificación del nivel de facturación, número de empleados, entre otros criterios, con la finalidad de tomar decisiones óptimas respecto de los beneficios a otorgarse a los colaboradores.

## 5. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

La tabla 33 muestra el presupuesto para llevar a cabo las actividades mencionadas.

**Tabla 33. Presupuesto de Recursos Humanos**

	2017	2018	2019	2020	2021
Personal total de agencias	39,00	57,0	90,30	90,30	114,00
Personal total de módulos	5,00	30,00	90,00	105,00	80,00
Total personal agencias y módulos	44,00	87,00	180,3	195,30	194,00
Total acumulado agencias y módulos	44,00	131,00	311,25	506,50	700,50
Total gasto personal incremental (miles de S/)	2.040,33	6.074,63	14.433,04	23.487,02	32.483,04

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Capítulo IX. Plan funcional de Responsabilidad Social**

### **1. Área de Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial en Mibanco se basa en el concepto de creación de valor compartido que puede ser definido como «[...] las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social» (Porter y Kramer 2011:1-17).

La creación valor compartido -a diferencia de la responsabilidad social- no solo se concentra en la reputación de la compañía ni limita el crecimiento del negocio, pero sí está alineada con la maximización de utilidades. Mibanco incluye muchas acciones o prácticas en toda su cadena de valor con el fin de mitigar el impacto de sus actividades a partir de conceptos éticos y creando valor económico a través de la generación de valor social.

### **2. Inclusión financiera como concepto de creación de valor social**

Mibanco muestra su compromiso con los grupos de interés relacionado a su actividad, considerando la promoción de la inclusión financiera, logrando que grupos sociales excluidos del sistema bancario tradicional puedan acceder a los beneficios del sistema bancario. Esto se logra con programas y talleres de formación financiera y empresarial. Estas acciones generan valor para la compañía ampliando sus ingresos y haciéndola sostenible, motivo por el cual el concepto de inclusión financiera se debe mantener como parte del modelo de negocio de Mibanco, además de incluir la creación de valor compartido en todas sus instancias.

La responsabilidad social empresarial en Mibanco incluye muchas acciones o prácticas en toda su cadena de valor, con el fin de mitigar el impacto de sus actividades y atender las necesidades de sus grupos de interés.

### **3. Grupos de interés (stakeholders)**

Es fundamental cuidar el manejo de sus relaciones con los grupos de interés o stakeholders. Los grupos de interés de Mibanco son:

- **Accionistas.** Los accionistas deben seguir apostando por el modelo de inclusión financiera, pues es un elemento diferenciador en el mercado de las microfinanzas.
- **Clientes.** Los clientes son el grupo de interés crítico, por lo cual se deben crear mecanismos y medidas para conocer lo que demanda.
- **Colaboradores.** Son los que permiten llevar a cabo el negocio y expandirlo, es necesario establecer medidas y lineamientos para retener y atraer al personal más calificado.
- **Proveedores.** Es importante mantener una relación adecuada y cumplimiento de acuerdos con los proveedores dado que son una de las fuerzas competitivas básicas del entorno.
- **Comunidades.** Alineado al concepto de inclusión financiera, Mibanco debe mantener el objetivo de incluirlos en el sistema financiero para que puedan acceder a los beneficios de la bancarización y de la capacitación en la gestión de sus finanzas.

#### **4. Objetivos de responsabilidad social para Mibanco**

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de Mibanco para los próximos cinco años.

##### **4.1 Objetivo general**

- Mibanco debe mantener su cultura de inclusión financiera en toda su cadena de valor, estableciendo pautas, acciones e indicadores.
- Mantener desde la dirección la capacitación y la concientización sobre la responsabilidad social que involucren a sus stakeholders (externos e internos).

##### **4.2 Objetivos específicos (2017-2021)**

- Aumentar al 6% la contratación de personas con discapacidad.
- Cumplir con los objetivos relacionados a la mejora del clima laboral dentro de Mibanco.
- Capacitar y concientizar en todas las nuevas agencias el concepto de inclusión financiera, como motor de crecimiento de negocio y como aporte de Mibanco a la comunidad.

## Capítulo X. Plan financiero

Se evaluará la viabilidad de las estrategias propuestas en las diversas áreas funcionales para el periodo 2017 al 2021.

### 1. Objetivos

- Incremento de la rentabilidad financiera sobre los activos (ROA) a 4,8% entre los años 2017 al 2021.
- Incremento del ROE, rentabilidad financiera sobre el patrimonio, a 27,7% progresivamente entre los años 2017 al 2021
- Reducir el índice de morosidad a 3,8% entre los años 2017 y 2021.
- Crecimiento de las utilidades netas mayor a 15% anual.

### 2. Evaluación del flujo económico

El análisis del flujo económico se realiza comparando el flujo con estrategia y sin estrategia, para determinar el resultado marginal del proyecto propuesto. Así se elaboraron los flujos marginales para los años 2017 al 2021 considerando los siguientes supuestos:

- Se utilizó la información de todos los ingresos y pasivos financieros históricos de los estados financieros de Mibanco de los periodos anteriores.
- Para la proyección de los ingresos de los flujos marginales se tomaron en cuenta los ingresos por agencia de Mibanco de los últimos años y para los módulos, la información de otras instituciones microfinancieras.
- Se considera una depreciación de cinco años de los bienes tangibles.
- Los costos proyectados son los indicados en los presupuestos de los diferentes planes funcionales.

En el anexo 14 se detalla la estimación de los ingresos, los cálculos y consideraciones del Modelo de Valoración del Precio (CAPM, por las siglas en inglés de Capital Asset Pricing Model) que es igual a 14,96.

$$k_e = R_f + R_{país} \beta (R_m - R_f)$$

Ke	14,96%
----	--------

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital) se utilizó la siguiente fórmula:

$$WACC = [ k_e \times E / (D+E) ] + [ k_d \times (1-T) \times D / (D+E) ]$$

Costo de deuda	Kd	4,91%	4,91%
<b>WACC</b>		<b>5,01%</b>	<b>4,99%</b>

EL flujo de caja se muestra en la tabla 34:

**Tabla 34. Flujo de caja**

FLUJO ECONÓMICO (miles S/)	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos brutos	1.204,09	9.265,22	21.448,75	41.763,85	61.252,81
<b>EGRESOS</b>					
Plan de Operaciones	4.056,77	5.273,40	6.340,12	7.132,12	7.476,97
Plan de Marketing	786,59	718,56	652,94	641,62	630,68
Plan de Recursos Humanos	2.040,33	6.074,63	14.433,04	23.487,02	32.483,04
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>					
	-5.679,60	-2.801,37	22,65	10.503,09	20.662,11
Gastos por deuda subordinada	-220,00	-220,00	-220,00	-220,00	-220,00
Impuestos (29,5%)	0,00	0,00	0,00	-3.033,51	-4.850,42
<b>UTILIDAD NETA</b>					
	<b>-5.899,60</b>	<b>-3.021,37</b>	<b>-197,35</b>	<b>7.249,58</b>	<b>15.591,69</b>

<b>WACC</b>	4,99%
<b>VAN INCREMENTAL</b>	6.522
<b>TIR</b>	25,08%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la evaluación financiera de los flujos incrementales de los proyectos propuestos se ha obtenido un valor de VAN de S/ 6,5 millones, con una TIR de 25,08%, por lo que los proyectos son viables.

En los proyectos propuestos no se ha considerado perpetuidad dado que son de expansión temporal (cinco años), reflejándose también en el convenio estratégico con el Banco de la Nación al ser de naturaleza transitoria. En conclusión, finalizado este periodo se evaluará la posibilidad de migrar de estos módulos a Tambos (agencias reducidas).

Finalmente, se ha obtenido un crecimiento de las utilidades netas mayor a 15% anual, basado en una proyección de los estados financieros.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Con la fusión de Financiera Edyficar y Mibanco se logró consolidar a esta última como la entidad bancaria más importante en el mercado peruano en el financiamiento en la micro y pequeña empresa, convirtiéndose en la institución líder en las microfinanzas.
- Mibanco lidera el mercado de microfinanzas, teniendo cerca del 26% de participación de mercado.
- Según la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Mibanco sabe potenciar sus oportunidades y enfrentar sus amenazas, y de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se obtiene como resultado que la empresa ha sabido combatir sus debilidades e incrementar sus fortalezas.
- El crecimiento en los últimos años de Mibanco se ha basado en la apertura de agencias en las principales ciudades del país, pero ello resulta muy costoso por lo que se deben buscar nuevas formas de crecimiento.
- Para que Mibanco continúe con su crecimiento sostenido tanto en colocaciones como en bancarización en el sector de las microfinanzas resulta factible realizar alianzas estratégicas como la que se propone en el presente trabajo de investigación con el Banco de la Nación, con la finalidad de reducir costos y abarcar una mayor área geográfica, sintiéndose su presencia en todo el país.
- Mibanco ha tenido campañas publicitarias importantes que han permitido su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

### **2. Recomendaciones**

- Al ser onerosa la implementación de agencias se propone crecer en menor medida bajo la modalidad de agencias y complementar esto mediante alianzas estratégicas, aprovechando la capacidad instalada del Banco de La Nación con su red de agencias, arrendándose un espacio para instalar módulos y, de esa manera, reducir costos llegando a los lugares más lejanos del país.
- Mejorar el posicionamiento de Mibanco mediante el uso de otros canales como los digitales, por lo que se propone la creación de una aplicación (app) en Android e IOS como soporte de crecimiento, ampliando la distribución de los servicios financieros.

- Mantener el concepto de inclusión financiera. Mibanco debe continuar demostrando que no solo se preocupa por colocar sus productos y servicios financieros en el mercado de las microfinanzas, sino que se interesa por la rentabilidad sostenida del cliente en el tiempo.
- Aplicar el marketing regionalizado, generando campañas según la idiosincrasia de cada región y el perfil del cliente para que este sienta que Mibanco no es solo una entidad bancaria sino su aliado para su crecimiento.
- Se recomienda realizar algunos cambios estructurales en la organización (en la División de Gestión y Desarrollo Humano), y generar campañas internas para reducir la alta rotación de personal.

## Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). “Niveles socioeconómicos 2017”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Agosto de 2017. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Lima: BCRP.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). “Indicadores bursátiles - Índice General Bursátil BVL (var%)”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Octubre 2018. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04694MD/html>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). “Cuadro 55. Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Octubre 2018. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-055.xlsx>>.

Banco de Crédito del Perú (BCP). (s.f.). “Conoce nuestros canales BCP”. En: *viabcp.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<https://www.viabcp.com/canales>>.

Banco de la Nación (BN). (s.f.). “Agencias Lima Metropolitana”. En: *bn.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<http://www.bn.com.pe/canales-atencion/agencia-lima-metropolitana.asp>>.

Barney, J. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Delhi: Pearson Education.

Centro de Desarrollo Industrial (CDI) – Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2015). “Ranking Latinoamérica RGTI 2015”. En: *Reporte Global de Tecnología de la Información 2015 – Nota de Prensa*. [PDF]. 15 de abril de 2015. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>>.

Congreso de la República. (1996). “Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 06 de diciembre de 1996. Fecha de consulta: 05/07/2018. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)>.

Congreso de la República. (2003). “Ley N°28015, Ley que promueve la competitividad, la formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa así como el acceso al empleo decente”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 03 de julio de 2003. Fecha de consulta: 01/03/2018. Disponible en:

<[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/\\$FILE/30056.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/$FILE/30056.pdf)>.

Congreso de la República. (2015). “Ley N°30309, Ley que promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica”. En: *elperuano.pe*. [En línea]. 15 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 01/06/2018. Disponible en: <<https://elperuano.pe/NormasElperuano/2015/03/13/1211074-1.html>>.

Damodaran, A. (2018). “Levered and Unlevered Betas by Industry”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Tabla en Excel]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/dataarchived.html#discrate](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#discrate)>.

Damodaran, A. (s.f.). “Estimating Country Risk Premiums”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Tabla en Excel]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/archives/ctryprem16.xls>>.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

Fahey, L., y Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul: Libraries Australia.

Ferrero, A. (2015). “Estabilidad política y económica en Perú”. En: *americaeconomia.com*. [En línea]. 17 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <[www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru](http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru)>.

Hax, A., y Majluf, N. (1996). *The Strategy Concept and Process, a Pragmatic Approach*. Estados Unidos. Prentice-Hall Inc.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos, 2007-2016*. Lima: INEI. [En línea]. Agosto de 2017. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a). “Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1994-2016 (Valores a precios corrientes)”. En: *inei.gob.pe*. [Tabla en Excel]. Fecha

de consulta: 06/07/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016. Informe técnico*. Lima: INEI. [En línea]. 25 de enero de 2017. Fecha de consulta: 01/04/2018. Disponible en: <[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1425/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1425/index.html)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). “Producto Bruto Interno según Tipo de Gasto 1950- 2016 (valores a precios constantes de 2007)”. En: *inei.gov.pe*. [Tabla de Excel]. 25 de enero de 2017. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_tip\\_gasto\\_kte\\_1950-2016.xlsx](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_tip_gasto_kte_1950-2016.xlsx)>.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Luna, J. (2016). “Tarea pendiente: MYPE y emprendimiento”. En: *Semanario Comex Perú*. N°865, del 17 al 23 de octubre de 2016. [En línea]. Octubre de 2016. Fecha de consulta: 30/08/2018. Disponible en: <<http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20865.pdf>>.

Mibanco.

Mibanco. (2014). *Memoria Anual 2013*. En: *mibanco.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/Memoria%202013.pdf>>.

Mibanco. (2015). *Un nuevo desafío, un nuevo Mibanco. Memoria Anual 2014 Mibanco*. En: *mibanco.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <<https://www.bvl.com.pe/eff/CB0001/20150324180902/MECB00012014AIA01.PDF>>.

Mibanco. (2016). “Manual de Organización y Funciones (ROF)”. Documento interno.

Mibanco. (s.f.a). “Memoria Anual 2016”. En: *mibanco.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/08/2018. Disponible en: <<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/nuevodemo-index/content.html#menu>>.

Mibanco. (s.f.b). “Tus canales”. En: *mibanco.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<https://www.mibanco.com.pe/categoria/nuestros-canales>>.

Mibanco. (s.f.c). *Memoria 2015*. En: *mibanco.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/memoria2015/index.html>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 26 agosto de 2016. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)>.

Ministerio de la Producción (Produce). (2016). Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015. Lima: Produce. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>>.

Munuera, J., y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Segunda edición. Madrid: ESIC.

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). (2016). “6.3 Penetración del Servicio de Internet Móvil”. En: *osiptel.gob.pe*. [En línea]. 25 de enero de 2017. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<https://www.osiptel.gob.pe/articulo/63-suscripciones-de-internet-movil-segun-empresa>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Planeta.

Poder Ejecutivo. (2016). “Decreto Legislativo N°1256, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Prevención y Eliminación de Barreras Burocráticas”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 09 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/6VgijJqOaTJ8FxB5yXseE6>>.

Poder Ejecutivo. (2017). “Decreto Legislativo N°1269, Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 01 de enero de 2017. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <[https://busquedas.elperuano.pe/download/full/8SIR\\_j5Bq5V8d0nVdLKRGW](https://busquedas.elperuano.pe/download/full/8SIR_j5Bq5V8d0nVdLKRGW)>.

Porter, M., y Kramer, M. (2011). “The Big Idea: Creating Shared Value”. En: *Harvard Business Review*. Vol. 82, núm 1.

Price Waterhouse Coopers (PWC). (2018). “Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. Estados Financieros. 31 de diciembre de 2017 y de 2016”. En: *mibanco.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en: <<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/estados-financieros-auditados/files/Estados%20financieros%20auditados%202017.pdf>>.

Quispe, Z.; León, D.; y Contreras, A. (2012). “El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú”. En: *Revista Moneda*. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Edición 151, 2012. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-03.pdf>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2016). “Evolución del Sistema Financiero. A diciembre de 2016”. En: *intranet2.sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en: <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.a). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria. Al 31 de diciembre de 2012”. En: *sbs.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de consulta: 05/08/2018. Disponible en: <[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#)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.b). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria. Al 31 de diciembre de 2013”. En: *sbs.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de consulta: 05/08/2018. Disponible en: <[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#)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.c). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria. Al 31 de diciembre de 2014”. En: *sbs.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de consulta: 05/08/2018. Disponible en: <[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#)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.d). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria. Al 31 de diciembre de 2015”. En: *sbs.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de consulta: 05/08/2018. Disponible en: <[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#)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.e). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria. Al 31 de diciembre de 2016”. En: *sbs.gob.pe*. [Tabla de Excel]. Fecha de

consulta: 05/08/2018. Disponible en:  
<[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#)>.

The Economist Intelligence Unit (EIU). (2015). *Microscopio Global 2015. Análisis del Entorno para la Inclusión Financiera*. Con el apoyo de FOMIN, CAF, Acción y la Fundación MetLife. New York: EIU. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en:  
<<file:///D:/c/Downloads/Microscopio-global-2015-Analisis-del-entorno-para-la-inclusion-financiera.pdf>>.

Transparency International. (2017). *Corruption Perceptions Index 2016*. Berlín: Transparency International. [En línea]. 25 de enero de 2017. Fecha de consulta: 01/08/2018. Disponible en:  
<[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)>.

Yahoo! Finance. (s.f.). “S&P500 Estados Unidos”. En: *finance.yahoo.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2018. Disponible en:  
<<https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1420088400&period2=1483160400&interval=1d&filter=history&frequency=1d>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de negocio – Canvas

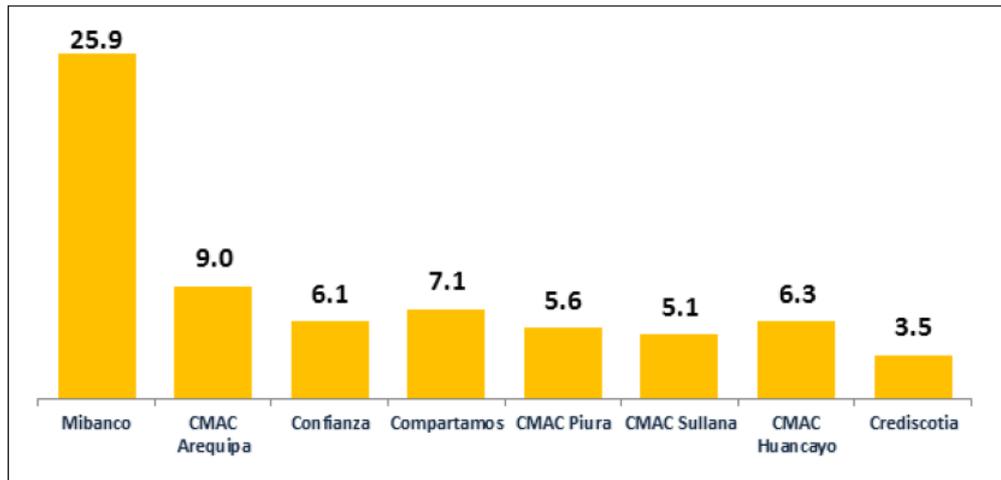
<p>8) SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveedores</li> <li>* Grupo Credicorp</li> <li>* Asbanc</li> <li>* SBS</li> <li>* BCR</li> <li>* Infocorp</li> </ul>	<p>7) ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventas de créditos</li> <li>* Atención al cliente</li> <li>* Servicios extras gratuitos</li> </ul>	<p>1) PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrece productos financieros de acuerdo con las necesidades de los clientes MYPE y de bajos recursos económicos.</li> <li>* El centro de atención de Mibanco es el cliente, buscando su inclusión financiera.</li> <li>* Trato directo y atención personalizada.</li> <li>* Ofrece capacitación financiera a los emprendedores de manera complementaria y gratuita.</li> </ul>	<p>4) RELACION CON CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesoría personalizada</li> <li>* Asesoría en el lugar de trabajo del emprendedor</li> <li>* Asesores de venta</li> <li>* Campañas, eventos</li> </ul>	<p>2) SEGMENTO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Banca MYPE</li> <li>* Banca Personas Naturales</li> <li>* Banca Consumo</li> </ul>
<p>9) COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nómina</li> <li>* Publicidad y marketing</li> <li>* Gastos por información</li> <li>* Infraestructura y tecnología</li> <li>* Costos administrativo</li> <li>* Impuestos</li> </ul>		<p>5) INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Intereses de créditos</li> <li>* Pago por transacciones</li> <li>* Intereses, comisiones por otros productos</li> </ul>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

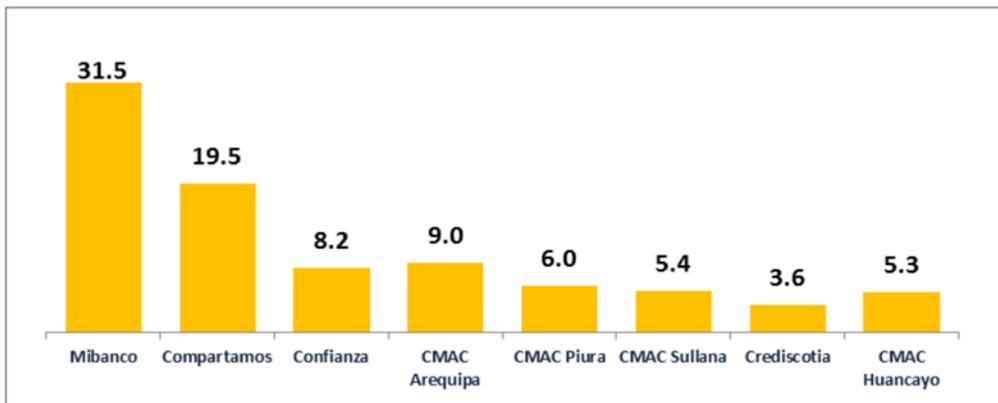
## Anexo 2. Participación de mercado (saldos) / Segmento micro y pequeña empresa

Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF)  
Segmento microempresa (saldos) (en porcentajes)



Fuente: Mibanco, s.f.a

Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF)  
Segmento microempresa (clientes) (en porcentajes)



Fuente: Mibanco, s.f.a

### Anexo 3. Información complementaria para el análisis del mercado

El promedio de crecimiento de las microfinanzas del 2013 al 2016 (3,8%, 2,8%, 5,5%) es de 4,1%. Por lo tanto, se hace una proyección de 4% para los años del 2017 al 2021, alineado al crecimiento del PBI.

	<b>EVOLUCION MICROFINANZAS (Saldos)</b>			<b>PBI (%)</b>
<b>2013</b>	30.099			
<b>2014</b>	31.244	103,8%	3,8%	2,4
<b>2015</b>	32.119	102,8%	2,8%	3,3
<b>2016</b>	33.901	105,5%	5,5%	3,9
<b>2017</b>	35.257	104%	4%	2,8
<b>2018</b>	36.667	104%	4%	4,0
<b>2019</b>	38.134	104%	4%	4,0
<b>2020</b>	39.659	104%	4%	4,0
<b>2021</b>	41.246	104%	4%	4,0

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2014, 2015.

Elaboración: Propia, 2018.

### Participación de mercado

La variación de la participación de mercado de Mibanco entre el 2014 y 2016 (1,021, 1,036) es de 2,8%; por lo tanto, se hace una proyección de 2,5% para los años del 2017 al 2021.

	<b>Participación de mercado</b>	
<b>2014</b>	24,49	
<b>2015</b>	25,0	1,021
<b>2016</b>	25,9	1,036
<b>2017</b>	26,5	1,025
<b>2018</b>	27,2	1,025
<b>2019</b>	27,9	1,025
<b>2020</b>	28,6	1,025
<b>2021</b>	29,3	1,025

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c.

Elaboración: Propia, 2018.

### Colocaciones

Dado que entre el 2015 y 2016 se dio una variación de 10,1% se considera esta variación para los siguientes años hasta el 2021.

	<b>Colocaciones</b>	
<b>2015</b>	7.828,00	
<b>2016</b>	8.619,00	0,10
<b>2017</b>	9.136,14	0,06
<b>2018</b>	9.684,31	0,06
<b>2019</b>	10.265,37	0,06
<b>2020</b>	10.881,29	0,06
<b>2021</b>	11.534,17	0,06

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c.

Elaboración: Propia, 2018.

### ROE y ROA

Los años 2014 y 2015 tienen la influencia de la fusión entre Edyficar y Mibanco, por lo que para las proyecciones se considera un crecimiento en proporción al crecimiento del PBI.

	ROE	
<b>2014</b>	-10,60	
<b>2015</b>	13,80	-2,3019
<b>2016</b>	23,00	0,6667
<b>2017</b>	23,64	1,028
<b>2018</b>	24,59	1,04
<b>2019</b>	25,57	1,04
<b>2020</b>	26,60	1,04
<b>2021</b>	27,66	1,04

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

	ROA	
<b>2014</b>	-1,20	
<b>2015</b>	1,60	-2,3333
<b>2016</b>	2,80	0,7500
<b>2017</b>	2,88	1,028
<b>2018</b>	2,99	1,04
<b>2019</b>	3,11	1,04
<b>2020</b>	3,24	1,04
<b>2021</b>	3,37	1,04

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

### Morosidad

Entre el 2015 y 2016 se ha reducido en 6,3% gracias a las medidas tomadas por la institución; sin embargo, hay factores externos que no permiten mantener esta tendencia. Se considera una reducción anual de 3,5%.

	Morosidad	
<b>2014</b>	6,98	
<b>2015</b>	4,80	0,312
<b>2016</b>	4,50	0,063
<b>2017</b>	4,34	0,035
<b>2018</b>	4,19	0,035
<b>2019</b>	4,04	0,035
<b>2020</b>	3,90	0,035
<b>2021</b>	3,77	0,035

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

### Proyecciones de Estados Financieros Mibanco

Se mencionan algunos indicadores tomados para las proyecciones de los estados financieros de Mibanco, observándose que son cercanas a las proyecciones citadas en este mismo anexo en los cuadros anteriores (indicador PBI), deduciéndose que el análisis realizado es el correcto. Dado que esta información es de mayor precisión, se consideran como valores objetivos para el presente trabajo los indicadores de ROE, ROA, morosidad y colocaciones, siendo estos los que se detallan a continuación:

	Colocaciones (%)	Morosidad (%)	Utilidad Neta / Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Activo (ROA)	Incremento del Resultado neto del Ejercicio (%)
<b>2012</b>		4,32%	17,29%	1,89%	
<b>2013</b>	7,07%	4,75%	15,05%	1,64%	
<b>2014</b>	5,01%	5,68%	-0,75%	-0,11%	
<b>2015</b>	4,64%	4,81%	13,75%	1,62%	
<b>2016</b>	10,01%	4,46%	22,91%	2,83%	
<b>2017</b>	3,49%	4,46%	20,01%	3,05%	16,12%
<b>2018</b>	4,04%	4,38%	22,14%	3,48%	19,33%
<b>2019</b>	4,79%	4,26%	24,32%	3,96%	19,84%
<b>2020</b>	5,57%	4,06%	26,25%	4,43%	18,48%
<b>2021</b>	6,30%	3,86%	27,77%	4,84%	16,02%

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2015; SBS s.f.a, s.f.b, s.f.c, s.f.d, s.f.e.  
Elaboración: Propia, 2018.

### Microempresas

El promedio de crecimiento entre el 2011 y 2016 es de 6,7% de crecimiento constante, por lo que se considera 5% de crecimiento para los próximos años.

	Microempresas	
2011	1.221.343,00	
2012	1.270.009,00	1,040
2013	1.439.778,00	1,134
2014	1.518.284,00	1,055
2015	1.607.305,00	1,059
2016	1.687.670,25	1,050
2017	1.772.053,76	1,05
2018	1.860.656,45	1,05
2019	1.953.689,27	1,05
2020	2.051.373,74	1,05
2021	2.153.942,42	1,05

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

### Años de permanencia de personal

El promedio de permanencia es de 0,98 dado que es un objetivo incrementar este indicador, se considera un crecimiento de 10% anuales hasta el 2021.

	Años de permanencia de personal	
2014	3,80	
2015	3,13	0,82
2016	3,57	1,14
2017	3,93	1,1
2018	4,32	1,1
2019	4,75	1,1
2020	5,23	1,1
2021	5,75	1,1

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

### Crecimiento en bancarización

Según el histórico de los dos últimos años, el crecimiento en bancarización será cada año un tanto menor, hasta acumular aproximadamente 490.000 personas bancarizadas.

	Bancarización	Proyección
2015	125.108	1,1040
2016	114.609	1,0916
2017	106.609	1,0750
2018	100.849	1,0571
2019	96.932	1,0404
2020	94.425	1,0265
2021	92.921	1,0162
	491.737	

Fuente: Mibanco s.f.a, s.f.c, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

#### Anexo 4. Productos de Mibanco

<b>Sistema de préstamos</b>	<b>Para el negocio</b>
	* Capital de trabajo * Línea de crédito * Agropecuario * Bienes muebles * Bienes inmuebles
	<b>Para proyectos comerciales</b>
	<b>Para necesidades personales</b>
	* Construcción de vivienda * Consumo personal * Crédito hipotecario
<b>Sistema de ahorros</b>	* Cuenta negocios * Cuenta full ahorro * Depósitos a plazo fijo * Además se ofrece CTS y cuenta corriente
<b>Seguros</b>	* Seguro de desgravamen * Seguro multiriesgo * Vida protección financiera * Accidentes familia protegida * Negocio protegido * Seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT) * Seguro vehicular

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### Anexo 5. Segmentación del mercado empresarial

<b>Demográficas</b>	
Sector	Todos los sectores (comercio, producción, servicios, sin sector)
Tamaño de la empresa	MYPE
Ubicación	Capitales de provincias en cada departamento y principales distritos
<b>Variables operativas</b>	
Tecnológicas	Cuenten de preferencia con smartphones, sin ser restrictivo
Estatus de usuario o no usuario	Usuarios frecuentes, no frecuentes y no usuarios (usuarios por bancarizar)
Capacidades del cliente	Que cuenten con ingresos frecuentes, por negocios propios, con diversos sustentos formales y menos formales.
<b>Enfoques de compras (*)</b>	
Organización de la función de compras	La organización de compras en estas empresas puede ser de una sola persona, un área pequeña, o el mismo propietario.
Estructura de poder	Quien ejerce poder puede ser el propietario o responsable de finanzas
Naturaleza de las relaciones existentes	Relaciones con clientes frecuentes, no frecuentes y no clientes
Políticas generales de compra	Comparación con tasas de otras financieras, según límites establecidos por Mibanco
Criterios de compra	Los que busquen asesoría financiera para establecer una relación a largo plazo
<b>Factores situacionales</b>	
Urgencia	Pre-evaluados favorablemente pueden obtener productos inmediatamente, no evaluados o evaluados desfavorablemente no logran el criterio de urgencia, sin embargo son evaluados o reevaluados.
Aplicación específica	Emprendimientos, créditos personales, seguros
Tamaño de pedido	Pequeños y grandes pedidos (créditos), para micro y pequeñas empresas (por ejemplo, desde S/ 0 hasta S/ 20.000, y hasta S/ 300.000, aproximadamente.)
<b>Características personales</b>	
Similitud comprador-vendedor	Empresas con valores similares a Mibanco, que tengan espíritu emprendedor, bienestar social, ansias de crecimiento
Actitud ante el riesgo	Emprendedores dispuestos a asumir riesgos controlados
Lealtad	De preferencia mantener clientes leales

(\*) Dado que nuestro comprador es el responsable de Finanzas de la compañía, los aspectos indicados en esta sección será relacionados a dicha área o al responsable de evaluación financiera y no al de Compras (abastecimiento).

Fuente: Kotler y Keller, 2012:230.

Elaboración: Propia, 2018.

## Anexo 6. Segmentación del mercado de personas

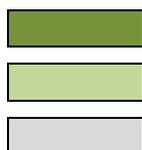
<b>GEOGRÁFICA</b>		
	Regiones	Costa, Sierra, Selva
	Ciudades	Capitales de provincias en cada departamento y principales distritos
<b>DEMOGRÁFICA</b>		
	Nivel Socio Económico	NSE B, C y D, priorizando los NSE C y D
	Edad y ciclo de vida	Usualmente mayores de 20 años hasta 55 años.
	Etapa de Vida	Jóvenes, adultos
	Genero	Femenino y masculino
	Ingresos	MYPE según Sunat Microempresas ventas anuales hasta 150 UIT. Pequeñas empresas ventas anuales hasta 1.700 UIT.
	Generación	Diversas
	Raza y cultura	Todas
<b>CONDUCTUAL</b>		
	Necesidad, beneficio	
	Entusiasta	Emprendedores, dispuestos a asumir riesgos
	Usuario y uso	
	Ocasiones de uso	Usuarios frecuentes, no frecuentes y no usuarios (bancarizar)
	Tasa de utilización	Usuarios frecuentes, no frecuentes y no usuarios (bancarizar)
<b>PSICOGRÁFICA</b>		
	Más recursos	
	Innovadores	X
	Pensadores	
	Triunfadores	X
	Experimentadores	X
	Menos recursos	
	Creyentes	
	Luchadores	X
	Creadores	X
	Supervivientes	

Fuente: Kotler y Keller, 2012:214-228.

Elaboración: Propia, 2018.

## Anexo 7. Segmentación del mercado objetivo por zona geográfica

Departamento	HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO+RURAL (%) (1)								(2)		PEA objetivo	Número de clientes activos	Número de clientes por captar (mercado objetivo final)
	TOTAL	AB	C	D	E	MUESTRA	ERROR (%)*	SUMA NSE C+D (Mercado objetivo %)	PEA 2016	PEA 2016			
Amazonas	100%	3,4	10,9	18,2	67,5	1.250	2,8	29,1	236	236000	68.676,00	5.657	63.019
Ancash	100%	7,2	23,3	24,2	45,3	1.464	2,6	47,5	630,5	630500	299.487,50	55.151	244.337
Apurímac	100%	1,9	6,5	16	75,6	939	3,2	22,5	262	262000	58.950,00	4.784	54.166
Arequipa	100%	15,9	32,1	31,8	20,2	1.755	2,3	63,9	691,1	691100	441.612,90	51.808	389.805
Ayacucho	100%	2,9	9,8	14,9	72,4	1.171	2,9	24,7	365,9	365900	90.377,30	14.813	75.564
Cajamarca	100%	4	8,8	15,7	71,5	1.729	2,4	24,5	846,9	846900	207.490,50	53.630	153.861
Cusco	100%	6,5	14,3	21,1	58,1	1.248	2,8	35,4	761,6	761600	269.606,40	40.639	228.967
Huancavelica	100%	1,3	5,3	11,6	81,8	1.045	3	16,9	262	262000	44.278,00	548	43.730
Huánuco	100%	5,2	11,6	15,3	67,9	1.284	2,7	26,9	463,1	463100	124.573,90	13.288	111.286
Ica	100%	13,4	36,2	34,3	16,1	1.678	2,4	70,5	421,2	421200	296.946,00	16.826	280.120
Junín	100%	7,7	20	25,2	47,1	1.551	2,7	45,2	735,2	735200	332.310,40	30.430	301.880
La Libertad	100%	10,1	18,9	25,4	45,6	1.568	2,8	44,3	978,2	978200	433.342,60	63.991	369.352
Lambayaque	100%	11	26,2	31,7	31,1	1.471	2,6	57,9	653,7	653700	378.492,30	60.975	317.517
Loreto	100%	4,9	17,1	19	59	1.470	2,6	36,1	515,4	515400	186.059,40	9.717	176.342
Madre de Dios	100%	5	16,4	35,5	43,1	608	4	51,9	80,1	80100	41.571,90	1.976	39.596
Moquegua	100%	17,9	30,2	27,7	24,2	1.112	2,9	57,9	107	107000	61.953,00	7.345	54.608
Pasco	100%	3,1	15,4	29,1	52,4	903	3,3	44,5	167	167000	74.315,00	2.351	71.964
Piura	100%	7,1	20,3	28,4	44,2	1.632	2,4	48,7	923,2	923200	449.598,40	96.278	353.320
Puno	100%	7,1	10,5	17,3	65,1	1.158	2,9	27,8	795,9	795900	221.260,20	64.085	157.175
San Martín	100%	6,6	18	25,9	49,5	1.343	2,7	43,9	454,1	454100	199.349,90	24.884	174.466
Tacna	100%	16,4	29,6	35	19	1.680	2,4	64,6	189,5	189500	122.417,00	15.886	106.531
Tumbes	100%	8,1	23,7	34,5	33,7	872	3,3	58,2	133,4	133400	77.638,80	11.218	66.421
Ucayali	100%	5,1	15,7	31,1	48,1	1.146	2,9	46,8	280,4	280400	131.227,20	9.929	121.298



Prioridad 1

Prioridad 2

Prioridad 3

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2017 (1); INEI, 2017 (2); Mibanco, s.f.a (3).  
Elaboración: Propia, 2018.

## Anexo 8. Costos de implementación de una agencia

Equipamiento e infraestructura	Cant.	US\$ Unit.	Total US\$	Total S/
Laptops y accesorios	15	1.500,00	22.500,00	74.250,00
Equipo de comunicaciones	1	35.000,00	35.000,00	115.500,00
UPS y otros	1	5.000,00	5.000,00	16.500,00
Mobiliario y remodelación	13	1.500,00	19.500,00	64.350,00
			<b>107.000,00</b>	<b>270.600,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Servicios externos y gastos	Cant.	S/. Unit - mes	Total S/ Mes	Total S/ Año
Limpieza y guardiana	1	8.000,00	8.000,00	96.000,00
Alquiler con servicios básicos	1	22.800,00	22.800,00	273.600,00
Servicios corporativos	1	10.000,00	10.000,00	120.000,00
Mantenimiento y otros	1	8.000,00	8.000,00	96.000,00
				585.600,00
Costo mensual S/				48.800,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Criterios:

- No se consideran los gastos de personal porque están incluidos en el presupuesto de Recursos Humanos.
- Se considera una depreciación de cinco años por lo que no afecta la evaluación.
- El costo de equipo e infraestructura se considera en el primer año de implementación.
- Renovación de equipos y mobiliaria cada cinco años.

### Desarrollo de la implementación de agencias por año

Agencias	Gastos del año 1	S/
Agencia 1	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 1	Servicios externos y gastos	439.200,00
Agencia 2	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 2	Servicios externos y gastos	390.400,00
Agencia 3	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 3	Servicios externos y gastos	341.600,00
Agencia 4	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 4	Servicios externos y gastos	292.800,00
Agencia 5	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 5	Servicios externos y gastos	244.000,00
Agencia 6	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 6	Servicios externos y gastos	195.200,00
	Total Capex	1.623.600,00
	Total Opex	1.903.200,00
Agencias	Gastos del año 2 en adelante	S/
Agencia 1	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 1	Servicios externos y gastos	585.600,00
Agencia 2	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 2	Servicios externos y gastos	536.800,00
Agencia 3	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 3	Servicios externos y gastos	488.000,00
Agencia 4	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 4	Servicios externos y gastos	439.200,00
Agencia 5	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 5	Servicios externos y gastos	390.400,00
Agencia 6	Equipamiento e infraestructura	270.600,00
Agencia 6	Servicios externos y gastos	341.600,00
	Total Capex	1.623.600,00
	Total Opex	2.781.600,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 9. Costos de implementación de un Módulo de Atención (Banco de la Nación)

<b>Equipamiento e infraestructura</b>	<b>Cant.</b>	<b>US\$ Unit.</b>	<b>Total US\$</b>	<b>Total S/</b>
Laptops y accesorios	3	1.300,00	3.900,00	12.870,00
Equipamiento de comunicaciones	3	150,00	450,00	1.485,00
UPS y otros	0	0,00	0,00	0,00
Mobiliario y remodelación	1	1.200,00	1.200,00	3.960,00
			5.550,00	18.315,00
<b>Servicios externos y materiales diversos</b>	<b>Cant.</b>	<b>S/ Unit - mes</b>	<b>Total S/ Mes</b>	<b>Total S/ Año</b>
Limpieza y guardianía	0	0,00	0,00	0,00
Alquiler con servicios básicos	1	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Soporte TI – Servicio de comunicaciones	1	400,00	400,00	4.800,00
Otros	1	300,00	300,00	3.600,00
			2.200,00	26.400,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Desarrollo de la implementación de módulos por año

<b>Gastos año 1</b>	<b>Total S/.</b>
Equipamiento e infraestructura	18.315,00
Servicios externos y materiales diversos	13.200,00
Cantidad de módulos	5,00
Total Capex módulos	91.575,00
Total Opex módulos	66.000,00
Total	157.575,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

<b>Gastos año 2 en adelante (unitario)</b>	<b>Total S/.</b>
Alquiler con servicios básicos	18.315,00
Servicios externos y materiales diversos	26.400,00
Cantidad de módulos	12,00
Total Capex módulos	18.315,00
Total Opex módulos	26.400,00
Total	44.715,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 10. Costos de diseño, implementación y mantenimiento de un aplicativo móvil

Funcionalidad requerida	
Operaciones	Tiempo (días)
Transferencia	15
Depósitos	15
Pago de créditos	15
Pagos diversos	15
<b>Consultas</b>	5
Estados de cuenta	10
Información créditos	10
Certificación	25
Otros	15
Total esfuerzo (días)	125,00
Costo hora hombre (US\$)	18
Total costo desarrollo (US\$)	18.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

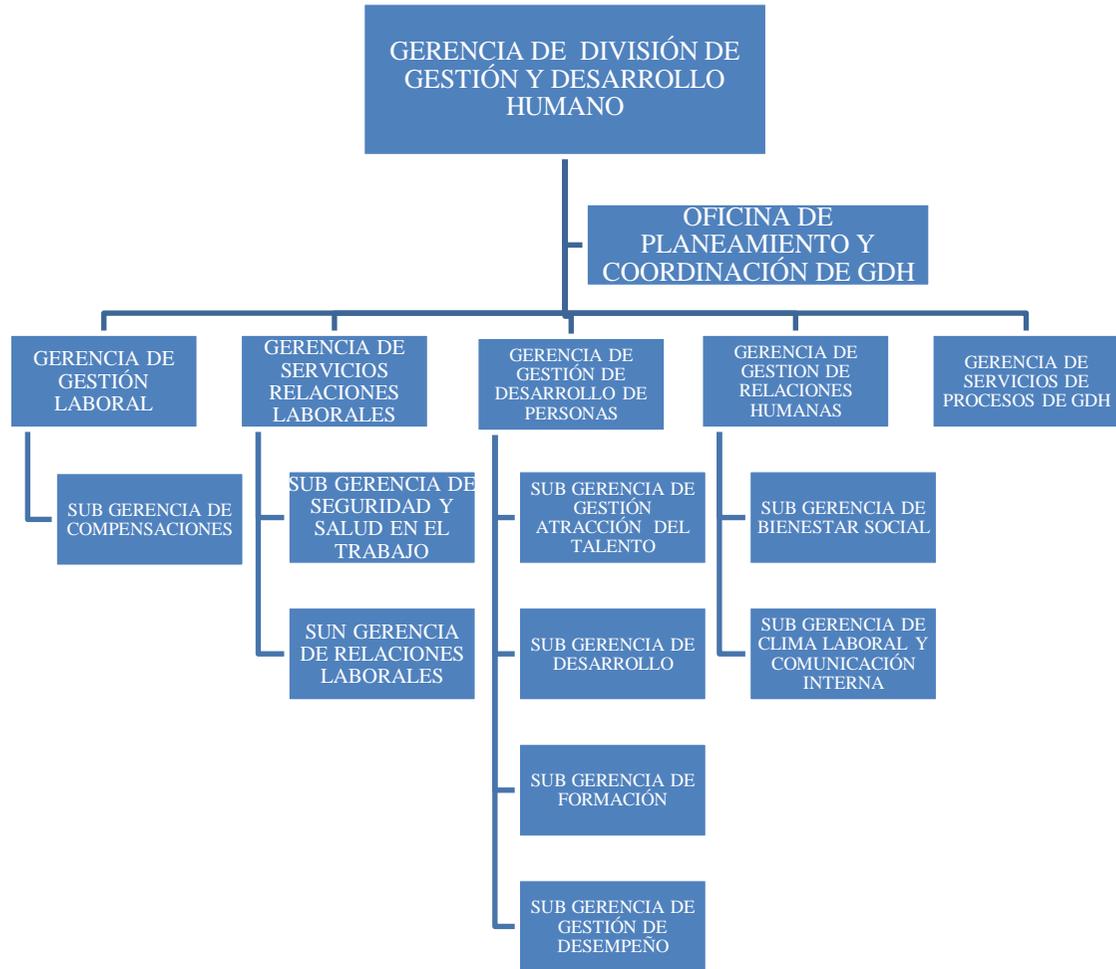
Presupuesto	US\$	
Equipo de desarrollo	15.840,00	
Gerenciamiento de proyecto	20.000,00	
Capacitación	3.168,00	(20% del costo de desarrollo)
Estaciones de trabajo (laptops)	6.000,00	(4 * US\$ \$ 1.500,00 c/u)
Licencia de software	6.000,00	
Hardware	10.000,00	
Total presupuesto	61.008,00	<- Inversión inicial
Soles	201.326,00	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Presupuesto de mantenimiento y soporte técnico	US\$	
Recursos personal	2	
Días – año	270	
Costo hora hombre (US\$)	12	
	51.840,00	US\$ (año)
	171.072,00	Soles (año)

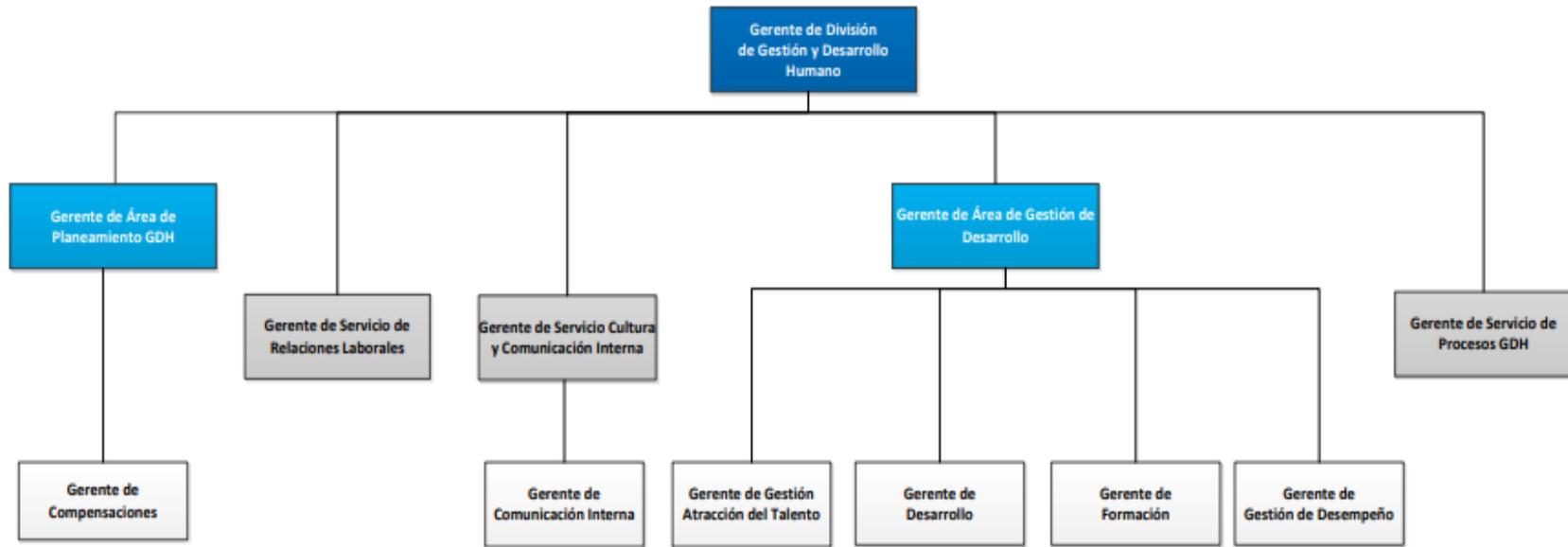
Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 11. Propuesta de organigrama de la División de Gestión de Desarrollo Humano**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 12. Organigrama actual de la División de Gestión de Desarrollo Humano



Fuente: Mibanco, 2016.

### Anexo 13. Cálculo de sueldo promedio para agencias / módulos

Miles S/ persona - año	Factor	Miles S/ persona - año	Miles S/ persona - mes
66,24	0,7	46,37	3,86

Fuente: PriceWaterhouseCoopers (PWC), 2018.

Primer año	meses trabajados			Personal
Agencia 1	9	12	0,75	9
Agencia 2	8	12	0,67	8
Agencia 3	7	12	0,58	7
Agencia 4	6	12	0,50	6
Agencia 5	5	12	0,42	5
Agencia 6	4	12	0,33	4
				39

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Segundo año a más	meses trabajados	Segundo año		Tercer y cuarto año		Quinto año		
Agencia 1	12	12	1,00	12,0	19	19,0	24	24,0
Agencia 2	11	12	0,92	11,0	19	17,4	24	22,0
Agencia 3	10	12	0,83	10,0	19	15,8	24	20,0
Agencia 4	9	12	0,75	9,0	19	14,3	24	18,0
Agencia 5	8	12	0,67	8,0	19	12,7	24	16,0
Agencia 6	7	12	0,58	7,0	19	11,1	24	14,0
				57,0		90,3		114,0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

RED DE AGENCIAS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AGENCIAS</b>					
Cantidad total de asesores agencia	6	6	12	12	16
Staff de agencia	6	6	7	7	8
<b>Total de personal</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>24</b>
Total de agencias	6	6	6	6	6
<b>MÓDULOS</b>					
Cantidad total de asesores módulo	1	1	2	3	3
Staff de módulo	1	1	1	1	1
<b>Total de personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Total de módulos	5	15	30	30	20

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 14. Estimación de ingresos brutos

Ingresos financieros - gastos financieros	2017	2018	2019	2020	2021
Agencias	1.093.066	7.536.430	16.228.100	30.585.412	42.826.718
Módulos	111.028	1.728.791	5.220.654	11.178.439	18.426.091
<b>Total ingresos (soles)</b>	<b>1.204.094</b>	<b>9.265.221</b>	<b>21.448.754</b>	<b>41.763.851</b>	<b>61.252.809</b>
<b>Cartera</b>					
Agencias	20.418.130	75.120.467	168.782.080	310.124.710	489.515.909
Módulos	2.653.154	20.587.872	63.678.635	138.321.772	253.030.965
<b>Total cartera (soles)</b>	<b>23.071.284</b>	<b>95.708.339</b>	<b>232.460.715</b>	<b>448.446.483</b>	<b>742.546.874</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Cálculo de deuda subordinada

<b>Fondeo</b>		<b>5.000</b>	
Aporte de capital	Miles Soles	1.000	
Deuda subordinada	Miles Soles	4.000	
TEA	5,50%		
Pagos	Intereses	Anual	S/ 220.000
Plazo	5	años	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## CAPM

Variable		Inf. Act	Inf. Prom	
Tasa Libre de Riesgo	Bono a 10 años	2,49%	1,98%	BCRP, 2018.
Riesgo Perú	Spread PDI Perú	1,65%	2,00%	BCRP, 2018.
Beta desapalancado	Industria bancaria Estados Unidos	0,33	0,33	Damodaran, 2018.
Tasa impositiva	Mercado peruano	28,00%	28,00%	Promedio dos últimos años
Deuda financiera / patrimonio		6,85	6,85	
Beta apalancado	Industria bancaria Perú	1,93	1,93	
Prima de riesgo	Mercado Estados Unidos	5,69%	5,69%	Damodaran, s.f.
Riesgo Índice General de Bolsa	IGBVL Perú	1,08%	1,08%	BCRP, 2018.
Riesgo Índice General de Bolsa	S&P500 Estados Unidos	0,90%	0,90%	Yahoo! Finance. (s.f.).
<b>Ke</b>		<b>15,12%</b>	<b>14,96%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Nota biográfica**

### **Victoria Beatriz Manhualaya Luna**

Nació en Bellavista, Callao, en 1983. Abogada por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, miembro del Colegio de Abogados de Lima. Cuenta con un Post Título en Derecho Tributario del Centro de Educación Continua por la Pontificia Universidad Católica del Perú y un Diplomado en Derecho Administrativo por la Universidad de Lima, y es egresada de la Maestría en Administración de Pacífico Business School. Cuenta con nueve años de experiencia en el sector público. Trabaja en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), en la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas. Actualmente ocupa el cargo de especialista en Aduanas.

### **Fedor Anatoli Silva Gamarra**

Nació en la ciudad de Cusco en 1977. Ingeniero de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con mención en Ingeniería Mecánica, miembro del colegio de Ingenieros de Lima. Ha realizado un Postgrado en Gestión por Procesos de la Escuela de Negocios ESAN; Diplomado en Gerencia de Proyectos del PMI y especialización con el Programa de Lideres de Equipo desarrollado en cooperación entre el Grupo Repsol y Esade (Barcelona, España). Es egresado de la Maestría de Administración de Negocios de Pacífico Business School. Con 15 años de experiencia en los sectores de hidrocarburos, minería y energía, se ha desempeñado como superintendente de Operaciones en la empresa Repsol, y es especialista en la gestión logística, distribución, transporte aéreo, terrestre y fluvial, y gestión de la cadena de suministro. Adicionalmente tiene experiencia en la gestión proyectos de ingeniería, operaciones de plantas y terminales de hidrocarburos.