



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BANCO CESIM 2024-2028”

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

Presentado por

Sr. Cesar Augusto Delgado Carrasco

Srta. Linda Alexandra Ku Sou

Sr. Carlos Mori Garro

Sr. Carlo Mauricio Valdivia Vargas

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, octubre 2024

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

Documento: EPG- REV-V1xxx

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado *"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BANCO CESIM 2024-2028"*, presentado por los alumnos:

Cesar Augusto Delgado Carrasco
Linda Alexandra Ku Sou
Carlos Mori Garro
Carlo Mauricio Valdivia Vargas

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 17 de febrero de 2025 2025, dando el siguiente resultado:



Se adjunta el reporte Turnitin completo

17 de febrero de 2025

Atentamente,

Juan Alejandro Flores Castro
ORCID: 0000-0002-7397-1970

A mi familia, por ser mi fuente de fortaleza y motivación a lo largo de este camino. Gracias por su amor, paciencia y comprensión, especialmente en los momentos más difíciles. Este logro es tan suyo como mío.

Sr. Cesar Augusto Delgado Carrasco

A mi familia, por su paciencia y comprensión durante los momentos más intensos de este proyecto. Su cariño y confianza me dieron la fuerza necesaria para seguir adelante y culminar este reto. Este esfuerzo no habría sido posible sin su constante apoyo.

Srta. Linda Alexandra Ku Sou

Dedico este trabajo a mi familia, quienes han estado a mi lado en cada paso del camino. Su apoyo incondicional, consejos y palabras de aliento han sido esenciales para superar los desafíos de este proceso. Gracias por creer en mí y por ser mi pilar en todo momento.

Sr. Carlos Mori Garro

A Dios, fuente de mi inspiración y fortaleza, por haber suscitado el tiempo propicio para que pudiera llevar este trabajo a buen término. A mi amada esposa, cuya comprensión y dedicación me dieron el aliento necesario para seguir adelante. A mis hijos, cuyo entusiasmo y amor incondicional llenaron de alegría cada paso de este camino. Este logro es una ofrenda a su amor, su paciencia y su fe en mí.

Sr. Carlo Mauricio Valdivia Vargas

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objeto desarrollar un plan estratégico para el Banco Cesim en el periodo comprendido entre 2024 y 2028, en un contexto de alta competitividad dentro del sistema financiero peruano. El Banco Cesim, a pesar de haber mejorado sus indicadores financieros en los últimos años, enfrenta desafíos significativos en la gestión de riesgos y en la concesión de créditos a segmentos de alto riesgo, lo que ha afectado su rentabilidad.

La metodología utilizada fue principalmente un análisis estratégico, aplicando herramientas como el análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, y Global (Análisis PESTELG) y las Cinco Fuerzas de Porter para identificar las oportunidades y amenazas en el entorno externo, complementado con un análisis interno que permitió determinar las fortalezas y debilidades del banco. Mediante un enfoque cuantitativo se analizaron las métricas de desempeño financiero y se proyectaron diferentes escenarios para evaluar la viabilidad de las estrategias propuestas.

Los resultados obtenidos indican que, mediante la implementación de una plataforma digital avanzada y una reestructuración de las políticas crediticias, el Banco Cesim puede mejorar su eficiencia operativa, reducir el nivel de provisiones y captar nuevos segmentos de clientes con un enfoque digital. Se proyecta que el banco incrementará su participación de mercado, consolidando su posición en el sector financiero peruano en el año 2028.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PERFIL COMPETITIVO DEL BANCO CESIM	2
1. Antecedentes generales y breve historia	2
2. Definición de la problemática	2
2.1 Descripción del problema central.....	3
3. Alcance de la propuesta de solución	3
4. Limitaciones de la propuesta.....	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	5
1. Macroentorno	5
1.1 Análisis PESTELG	5
1.1.1 Entorno político.....	5
1.1.2 Entorno económico.....	5
1.1.3 Entorno sociocultural y demográfico	6
1.1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.1.5 Entorno ecológico-ambiental.....	7
1.1.6 Entorno legal	8
1.1.7 Entorno global	9
2. Microentorno.....	10
2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	10
2.1.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes	10
2.1.2 Rivalidad entre competidores	11
2.1.3 Poder de negociación de los compradores.....	12
2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.1.5 Amenaza de sustitutos.....	13

2.2 Análisis de atractividad.....	14
3. Matriz de Perfil Competitivo (PC).....	14
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	17
1. Visión al 2023.....	17
2. Misión al 2023.....	17
3. Comité gerencial, roles y organigrama	17
4. Modelo de negocio Canvas	18
5. Cadena de valor.....	18
6. Análisis de áreas funcionales	20
6.1 Operaciones y transformación digital	20
6.2 Marketing y ventas	21
6.3 Talento humano.....	21
6.4 Resultados financieros.....	22
6.5 Responsabilidad social	22
7. Análisis de Recursos y Capacidades	23
8. Análisis VRIO.....	24
9. Ventaja competitiva.....	25
10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	26
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	28
1. Objetivos	28
1.1 Objetivo general.....	28
1.2 Objetivos específicos	28
2. Definición del área geográfica que abarcará el estudio.....	29
3. Formulación del diseño de investigación para Banco Cesim.....	29
3.1 Enfoque metodológico	29
3.2 Fuentes de información	30
3.3 Técnicas de investigación y análisis de datos	30
3.4 Entrevistas a expertos.....	30
3.5 Fuentes secundarias.....	31
4. Análisis de la oferta.....	31
4.1 Productos financieros y satisfacción de necesidades	31

4.1.1 Productos financieros tradicionales	31
4.1.2 Productos específicos y diferenciadores	31
4.1.3 Seguros y atención al cliente	32
4.1.4 Tasas de interés y confianza	32
4.2 Tendencias de banca digital y competencia en Lima	32
4.2.1 Digitalización centrada en el cliente.....	32
4.2.2 Inclusión financiera mediante aplicaciones móviles	32
4.2.3 Ecosistemas digitales y superapps.....	32
4.2.4 Ciberseguridad y analítica avanzada	32
4.2.5 Modelos ágiles.....	33
5. Análisis de la demanda.....	33
5.1 Perfil sociodemográfico	33
5.2 Perfil psicográfico	34
5.2.1 Prioridades y valores	34
5.2.2 Experiencia del usuario y servicio al cliente	34
5.3 Preferencias y uso de servicios bancarios	34
5.3.1 Preferencias de interacción.....	34
5.3.2 Productos bancarios deseados	35
5.4 Obstáculos para un nuevo canal digital.....	35
5.5 Preferencias en servicios financieros digitales y demandas de innovación	35
5.6 Definición del mercado potencial actual.....	36
6. Proyección de la demanda.....	36
CAPITULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2024-2028.....	38
1. Visión al 2028	38
2. Misión al 2028.....	38
3. Propósito.....	38
4. Valores	38
5. Objetivo.....	38
5.1 Objetivos generales	38
5.2 Objetivos estratégicos	39
5.2.1 Rentabilidad	39
5.2.2 Crecimiento.....	39
5.2.3 Sostenibilidad.....	40

6. Modelo de Negocio (2024-2028)	40
7. Estrategia competitiva	42
7.1 Canal tradicional	42
7.2 Canal digital	42
8. Ventaja competitiva.....	42
9. Estrategia de crecimiento	43
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIA	45
1. Análisis.....	45
1.1 Matriz FODA Cruzado.....	45
1.2 Matriz de la Estrategia Principal	45
2. Descripción de la estrategia seleccionada	47
CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING	48
1. Objetivos del plan de Marketing	48
2. Estrategia de segmentación	48
2.1 Geográfica.....	49
2.2 Conductual	49
2.3 Psicográfica.....	49
2.4 Demográfica.....	49
3. Estrategia de posicionamiento.....	49
3.1 Mantra	50
3.2 Puntos de paridad	50
3.3 Puntos de diferenciación	50
3.4 Justificadores/ <i>Reason to believe</i>	50
3.5 Valores/Estilo de vida	50
3.6 Carácter de marca.....	50
3.7 Posicionamiento según estilo de vida.....	51
4. Estrategias y actividades de Marketing	51
4.1 Estrategia de expansión.....	51
4.1.1 Campañas de publicidad digital	51
4.1.2 Promociones.....	51
4.2 Estrategia de <i>awareness</i> (conciencia de marca).....	52
4.2.1 Posicionamiento en buscadores (SEO) y Marketing en motores de búsqueda (SEM)...	52

4.2.2	Campañas en redes sociales	53
4.2.3	Distribución del <i>merchandising</i> de marca	53
4.3	Estrategia centrada en el cliente	54
4.3.1	Implementación de asistentes virtuales para una atención eficiente y personalizada	54
4.3.2	Fidelización	54
5.	Estrategia de la mezcla de marketing	55
5.1	Servicio.....	55
5.2	Precio.....	55
5.3	Plaza	56
5.4	Promoción	56
5.5	Personal	56
5.6	Evidencia física	56
5.7	Procesos	57
6.	Presupuesto de Marketing	57
 CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES		58
1.	Objetivos del plan de Operaciones	58
2.	Estrategia de Operaciones	58
2.1	Actividades propuestas para el objetivo 1.1	58
2.2	Actividades propuestas para el objetivo 1.2.....	59
2.3	Actividades propuestas para el objetivo 1.3.....	60
3.	Presupuesto de Operaciones.....	61
 CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS		62
1.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	62
2.	Estrategia de Recursos Humanos	62
2.1	Actividades propuestas para el objetivo 1.1	62
2.2	Actividades propuestas para el objetivo 1.2.....	63
2.3	Actividades propuestas para el objetivo 1.3.....	63
3.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	64
 CAPÍTULO X. PLAN DE SOSTENIBILIDAD		65
1.	Objetivo de plan de sostenibilidad	65
2.	Estrategias de Sostenibilidad.....	65

2.1 Actividades propuestas para el objetivo 1.1	65
2.2 Actividades propuestas para el objetivo 1.2.....	66
3. Presupuesto de Sostenibilidad.....	67
CAPÍTULO XI. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS.....	69
1. Objetivos del plan de Finanzas.....	69
2. Datos del proyecto de inversión.....	69
3. Supuestos considerados en la elaboración del flujo de caja.....	70
4. Cálculo del Costo Promedio del Capital (WACC).....	71
5. Análisis incremental.....	72
6. Resultado de indicadores financieros clave	72
7. Análisis de Sensibilidad	72
7.1 Estructura óptima de financiamiento.....	72
7.2 Escenarios de estrés sobre ingresos financieros.....	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS	81
NOTAS BIOGRÁFICAS	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político.....	5
Tabla 2.	Entorno económico	6
Tabla 3.	Entorno sociocultural	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico	7
Tabla 5.	Entorno ecológico-ambiental	8
Tabla 6.	Entorno legal	9
Tabla 7.	Entorno global.....	9
Tabla 8.	Barreras de entrada.....	11
Tabla 9.	Rivalidad entre competidores.....	11
Tabla 10.	Poder de los compradores	12
Tabla 11.	Poder de los proveedores	13
Tabla 12.	Disponibilidad de sustitutos	13
Tabla 13.	Resumen de los factores de atractividad	14
Tabla 14.	Matriz de Perfil Competitivo (PC).....	15
Tabla 15.	Matriz EFE del Banco Cesim.....	16
Tabla 16.	Resultados financieros Banco Cesim 2023	22
Tabla 17.	Análisis de Recursos y Capacidades Banco Cesim	23
Tabla 18.	Análisis VRIO Banco Cesim	25
Tabla 19.	Matriz EFI	26
Tabla 20.	Objetivos específicos - Estudio de mercado Banco Cesim.....	28
Tabla 21.	Proyección de colocaciones del canal actual (2023-2028)	36
Tabla 22.	Proyección de colocaciones del canal digital (2023-2028).....	37
Tabla 23.	Total de colocaciones proyectadas Banco Cesim	37
Tabla 24.	Participación de colocaciones por canal	39
Tabla 25.	FODA Cruzado	46
Tabla 26.	Objetivos del plan de Marketing	48
Tabla 27.	Comparativo de tasas de interés activas y pasivas: promedio de banca múltiple versus Banco Cesim (en %)	56
Tabla 28.	Presupuesto de Marketing (en miles de Soles)	57
Tabla 29.	Objetivos del plan de Operaciones.....	58
Tabla 30.	Presupuesto de Operaciones (en miles de Soles)	61
Tabla 31.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	62

Tabla 32.	Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de Soles)	64
Tabla 33.	Objetivos del plan de Sostenibilidad.....	65
Tabla 34.	Presupuesto de Sostenibilidad (en miles de Soles)	68
Tabla 35.	Objetivos del plan de Finanzas	69
Tabla 36.	Proyección de gastos operativos e inversiones (2024-2028)	69
Tabla 37.	Ratios financieros.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Árbol de problemas del Banco Cesim.....	3
Figura 2.	Organigrama del Banco Cesim	18
Figura 3.	Canvas Banca Persona	19
Figura 4.	Cadena de valor.....	19
Figura 5.	Identificación de las fortalezas y debilidades del Banco Cesim	24
Figura 6.	Nuevo Canvas Banca Persona (2024-2028).....	41
Figura 7.	Matriz de Estrategia Competitiva	42
Figura 8.	Estrategia de crecimiento	44
Figura 9.	Esquema de la matriz de la Estrategia Principal	46

ANEXOS

Anexo 1.	Participación de mercado en depósitos y créditos totales al 2023 (en %)	82
Anexo 2.	Créditos 2023 (en millones de Soles)	83
Anexo 3.	Depósitos 2023 (en millones de Soles)	83
Anexo 4.	Indicadores de entidades bancarias del Perú	83
Anexo 5.	Participación del mercado bancario del Perú (créditos y depósitos) al 31 de diciembre de 2023 (en miles de Soles)	84
Anexo 6.	Evolución de la bancarización (% población mayor a 18 años) al 31 de diciembre de 2023	84
Anexo 7.	Misión 2023 del Banco Cesim	85
Anexo 8.	Políticas de riesgo de Banca Personal del Banco Cesim	86
Anexo 9.	Evolutivo del ratio de provisiones	88
Anexo 10.	Inversiones en plataformas tecnológicas (en miles de Dólares)	88
Anexo 11.	Evolutivo de colocaciones y captaciones del Banco Cesim (en miles de US\$)..	88
Anexo 12.	Reconocimiento de la marca	88
Anexo 13.	Evolutivo de imagen del Banco Cesim ante <i>stakeholders</i>	88
Anexo 14.	Satisfacción del cliente.....	88
Anexo 15.	Total de personal versus tasa de rotación (%).....	88
Anexo 16.	Satisfacción del personal.....	88
Anexo 17.	Evolutivo margen bruto total banca versus Banco Cesim	88
Anexo 18.	Evolutivo margen neto total banca versus Banco Cesim	88
Anexo 19.	Evolutivo del ratio de provisiones	89
Anexo 20.	Evolutivo del ratio de gastos administrativos del total de la banca versus Banco Cesim	89
Anexo 21.	Evolutivo ROE del Banco Cesim versus total de la industria.....	89
Anexo 22.	Evolutivo ROA del Banco Cesim versus total de la industria	90
Anexo 23.	Apalancamiento.....	90
Anexo 24.	Eficiencia.....	91
Anexo 25.	Fórmula de cálculo de tamaño de la muestra	91
Anexo 26.	Formularios de entrevista a expertos.....	92
Anexo 27.	Encuesta de investigación de mercado del Banco Cesim	95
Anexo 28.	Análisis de la oferta.....	96
Anexo 29.	Resultados de la encuesta del Banco Cesim	97

Anexo 30.	Misión Banco Cesim 2024 en adelante.....	98
Anexo 31.	Productos del Banco Cesim	98
Anexo 32.	Nuevas funciones del organigrama del Banco Cesim.....	99
Anexo 33.	Nuevas contrataciones.....	100
Anexo 34.	Supuestos de proyección de costos de recursos humanos.....	100
Anexo 35.	Estado de resultados	101
Anexo 36.	Estado de situación financiera.....	101
Anexo 37.	Cálculo de la tasa exigida del accionista.....	101
Anexo 38.	Cálculo de la Tasa Promedio Ponderada de Capital (WACC).....	101
Anexo 39.	Cálculo del VAN.....	102
Anexo 40.	Análisis de Sensibilidad	102

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el desarrollo de un plan estratégico para el Banco Cesim durante el periodo 2024-2028, en un contexto en el que la institución enfrenta desafíos, tanto en la gestión de riesgos como en la competitividad del mercado financiero peruano. El problema central identificado se relaciona con el diseño ineficaz de las políticas de crédito, lo que ha resultado en una alta exposición al riesgo y en la necesidad de provisiones significativas que afectan la rentabilidad del banco.

La investigación realizada incluye un análisis integral del entorno competitivo mediante herramientas como el análisis PESTELG y las Cinco Fuerzas de Porter. Además, se complementa con una evaluación detallada de las métricas internas del banco, junto con análisis de áreas funcionales, así como también de Recursos y Capacidades. La aplicación de estas metodologías permitió identificar tanto las oportunidades y amenazas del mercado como las fortalezas y debilidades internas del Banco Cesim

Los objetivos principales de esta investigación son: i) desarrollar un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad y participación de mercado del banco; ii) reestructurar las políticas de crédito para reducir el riesgo financiero, e iii) implementar una plataforma digital avanzada que modernice los servicios ofrecidos a los clientes. La justificación de este trabajo radica en la necesidad urgente de fortalecer la posición competitiva del Banco Cesim en un entorno marcado por la digitalización y los cambios en la demanda de los consumidores.

El alcance del estudio se centra en las operaciones del Banco Cesim en Lima. La investigación está estructurada en varios capítulos que abordan el análisis del entorno competitivo; el diagnóstico interno del banco; y, finalmente, las propuestas estratégicas para el futuro. Cada sección se apoya en datos cuantitativos y cualitativos que permiten proyectar los resultados esperados para el año 2028.

Finalmente, el impacto de esta investigación radica en ofrecer un marco estratégico que no solo mejore el desempeño financiero del Banco Cesim, sino que también lo posicione como un referente en la adopción de tecnologías financieras en Perú, promoviendo la inclusión financiera y mejorando la experiencia del cliente a largo plazo.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DEL BANCO CESIM

Este capítulo inicial ofrece un análisis exhaustivo de los desafíos que Banco Cesim ha enfrentado al concluir su primera década de operaciones. Adicionalmente, se expondrán las estrategias propuestas para abordar estos desafíos, junto con una descripción detallada de su alcance y las limitaciones previstas para el periodo 2024-2028.

1. Antecedentes generales y breve historia

El mercado bancario en Perú se caracteriza por su estructura oligopólica, donde los cuatro principales bancos controlan más del 80% del total de créditos otorgados y un porcentaje similar en términos de depósitos. En este contexto competitivo, Banco Cesim comparte una participación de mercado similar con entidades como Banco Comercio, Banco Falabella, Banco GNB y Banco Ripley, tal como se detalla en las cifras de colocaciones y depósitos del mercado financiero peruano, posicionándose como el undécimo banco en el sistema financiero (ver anexos 1, 2 y 3).

La trayectoria financiera de Banco Cesim, en el periodo 2014-2023 presenta dos etapas claramente diferenciadas. Los primeros seis años se caracterizaron por un rendimiento deficiente debido a una colocación ineficaz de préstamos, deficiencias en la gestión de riesgos y un alto ratio de gastos administrativos. No obstante, los últimos cuatro años mostraron una mejora significativa, con resultados positivos en indicadores financieros como el Retorno sobre el Patrimonio (ROE¹) y el Retorno sobre los Activos (ROA²). Estos cambios reflejan la optimización de la eficiencia operativa y la gestión financiera.

Hacia finales de 2023, Banco Cesim enfrenta varios desafíos críticos, destacando entre ellos los altos ratios de provisiones en la banca de personas, que constituye el segmento más importante para la entidad. Por ello, centrarse en el segmento de banca personas será fundamental para definir las futuras estrategias de gestión del banco.

2. Definición de la problemática

Para identificar el problema principal del Banco Cesim se empleó la metodología de árbol de problemas (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], s.f.), como se muestra en la figura 1. Esta técnica permitió analizar los efectos y causas relacionados con las diversas áreas operativas del banco para precisar el problema central. En el anexo 4 se incluyen varias tablas que comparan el desempeño del Banco Cesim durante los

¹ ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

² ROA son las siglas del inglés *Return On Assets*.

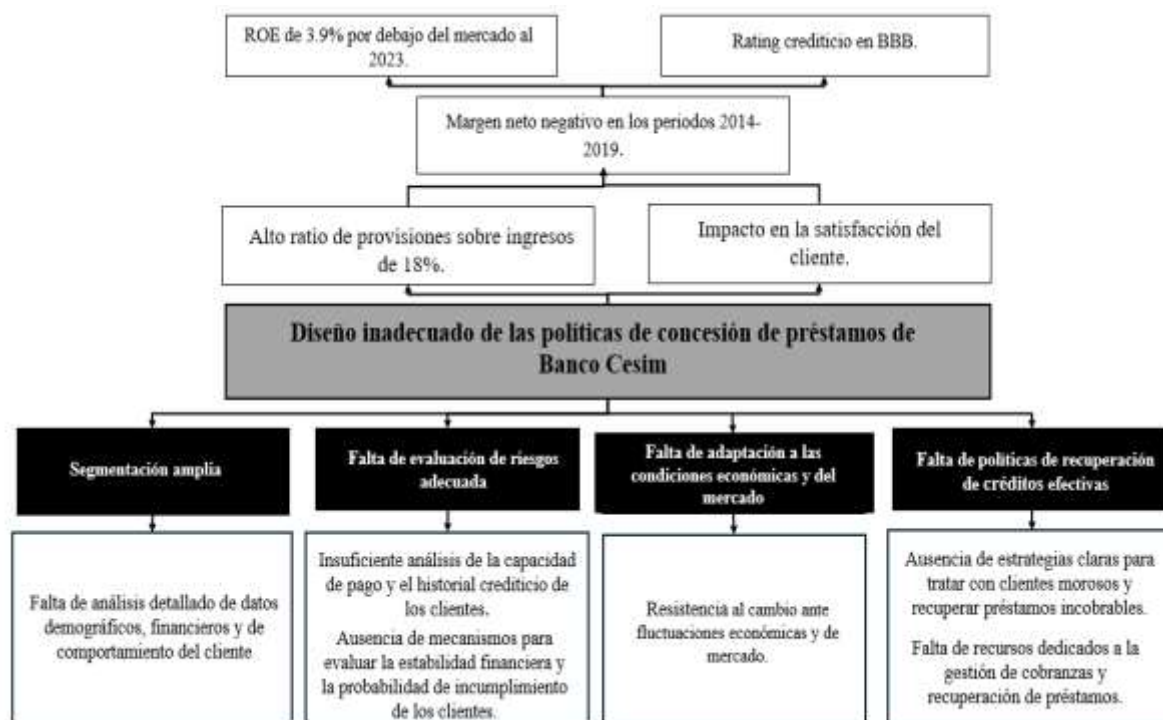
últimos diez años con el de otros bancos del sector, proporcionando detalles adicionales sobre estos resultados.

2.1 Descripción del problema central

El problema principal hallado fue el diseño inadecuado de políticas de préstamo del Banco Cesim, que ha llevado a una concesión desproporcionada de créditos a un segmento de alto riesgo de la población. Esta política ha necesitado la asignación de provisiones considerables, afectando negativamente las utilidades del banco en cada periodo fiscal.

Figura 1

Árbol de problemas del Banco Cesim



Nota: Adaptado de CONEVAL, s.f.

3. Alcance de la propuesta de solución

Durante los próximos cinco años, Banco Cesim centrará sus operaciones en Lima, Perú, como parte de una estrategia integral para captar un nuevo segmento de clientes y mejorar su posición en el mercado. La iniciativa se apoyará en la implementación de una avanzada plataforma de banca digital, comenzando con el segmento de banca personas, que ha sido históricamente el que ha generado la mayor cantidad de ingresos.

El Banco tiene como objetivo atraer un nuevo segmento de clientes solventes y adeptos a la tecnología a través del desarrollo de un canal digital, que ofrecerá servicios financieros eficientes y accesibles, incluyendo préstamos flexibles y herramientas personalizadas de ahorro e inversión. El enfoque está puesto en individuos con estabilidad laboral y capacidad de ahorro,

específicamente aquellos de la “Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012), Millennials (nacidos entre 1981-1996) y Generación X (nacidos entre 1965-1980)” (Mercado Negro, 2023). Las políticas de riesgo serán rigurosas para asegurar la solidez financiera de los servicios, incrementando la seguridad para el banco y sus clientes.

4. Limitaciones de la propuesta

Es fundamental reconocer las posibles restricciones que pueden surgir al poner en marcha esta estrategia. A continuación, se detallan algunas de las principales limitaciones que podrían comprometer la efectividad y viabilidad de esta propuesta:

- **Barreras en la adopción de servicios digitales.** A pesar de estar orientados a clientes interesados en utilizar servicios financieros digitales, existen desafíos como la educación digital, la accesibilidad tecnológica y las preferencias personales que pueden dificultar su adopción.
- **Desafíos en la personalización de productos y servicios.** La implementación de la personalización en la oferta de productos y servicios puede ser compleja y costosa, limitada por restricciones operativas y tecnológicas.
- **Competencia en el mercado.** Es crucial considerar la competencia en el sector bancario de Lima, Perú, ya que otras entidades con estrategias similares podrían reducir la efectividad de la propuesta de Banco Cesim.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Macroentorno

Este capítulo presenta un análisis del entorno externo que influye en las operaciones del Banco Cesim en el Perú. Se realiza un estudio del macro y microentorno utilizando herramientas como el análisis PESTELG y las Cinco Fuerzas de Porter, aplicadas al contexto del mercado bancario peruano. El análisis tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta el Banco en el periodo comprendido hasta el cierre del año 2023, y cómo estas variables podrían impactar su estrategia de crecimiento proyectada para el periodo 2024-2028.

1.1 Análisis PESTELG³

1.1.1 Entorno político

Perú ha vivido una década de inestabilidad política, marcada por renuncias presidenciales, destituciones y enfrentamientos con el Congreso. En 2018, Pedro Pablo Kuczynski renunció, y su sucesor, Martín Vizcarra, fue destituido en 2020. Tras la breve presidencia de Manuel Merino, Francisco Sagasti asumió como presidente interino. Las elecciones de 2021, ganadas por Pedro Castillo, mostraron una profunda polarización social. En 2022, Castillo intentó un autogolpe y fue reemplazado por Dina Boluarte, quien enfrentó fuertes protestas. Esta sucesión de crisis ha generado incertidumbre entre los actores económicos.

Tabla 1

Entorno político

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Inestabilidad política	Incertidumbre económica por renuncias presidenciales y conflictos.	Afecta la estabilidad operacional y la confianza de inversores, impactando la planificación e inversión.	A
Cambios políticos continuos	Posible revisión o modificación de leyes financieras.	Requiere adaptabilidad en estrategias legales y de cumplimiento	A

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

1.1.2 Entorno económico

Entre 2023 y 2024, la economía peruana enfrentó desafíos debido a eventos climáticos adversos y conflictos sociales que afectaron sectores clave como la agricultura, pesca, minería, construcción y transporte, lo que provocó una contracción del Producto Bruto Interno (PBI) primario y no primario en el año 2023. No obstante, en el 2024 se espera una recuperación con el crecimiento del PBI proyectado en 3% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023), impulsada por la normalización de estos choques y un aumento del gasto privado, con un crecimiento significativo del 8.4% en minería gracias a la mina Quellaveco.

³ Fahey y Narayanan, 1986.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha jugado un rol clave al aplicar políticas monetarias que estabilizaron la moneda y controlaron la inflación, contribuyendo a la estabilidad económica. Aunque existe la posibilidad de un nuevo Fenómeno El Niño para el verano de 2024, se anticipa una recuperación económica sostenida en los años siguientes.

Tabla 2

Entorno económico

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Choques de oferta	Reducción de la producción agrícola debido a anomalías climáticas.	Afecta la solvencia de clientes y la demanda de servicios financieros.	A
Conflictos sociales	Impacto negativo en comercio, construcción, transporte y minería afectando el PBI primario y no primario.	Interrumpe operaciones bancarias y afecta a los ingresos.	A
Recuperación económica 2024	Crecimiento esperado del 3% en 2024 gracias a la normalización de los choques de oferta y aumento del gasto privado.	Mejora confianza en el sector privado, incrementa demanda de servicios financieros.	O
Autonomía y política del BCRP	Políticas monetarias estabilizan la moneda y controlan la inflación.	Beneficia operaciones bancarias al mantener un entorno económico estable.	O
Fenómeno del Niño	Posible influencia en la economía en 2024, pero con expectativa de estabilización futura.	Incertidumbre a corto plazo, pero posible favorecimiento de recuperación económica a largo plazo	A /O

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

1.1.3 Entorno sociocultural y demográfico

En Perú, la inclusión financiera enfrenta desafíos como la informalidad laboral, que reduce en un 8% el acceso al sistema financiero y aumenta en un 9.3% la probabilidad de abandono (BCRP, 2023a). Los préstamos “gota a gota” afectan a más de medio millón de personas con sus prácticas predatorias (Infobae, 2023). La corrupción en el sector público, reflejada en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, incrementa costos y compromete el acceso equitativo a servicios, lo que resalta la urgencia de reformas para regular préstamos informales y fortalecer la justicia. A pesar de estos retos, la inclusión financiera ha mejorado gracias a plataformas como Yape, con 6.2 millones de usuarios en 2021 (Carrasco, 2022), y Plin, que facilitan transferencias interbancarias gratuitas, promoviendo una economía menos dependiente del efectivo.

Tabla 3

Entorno sociocultural

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Informalidad laboral	Reduce 8% el acceso y aumenta 9.3% la salida del sistema financiero.	Limita la captación y retención de clientes, restringiendo el crecimiento.	A
Préstamos “gota a gota”	Aumenta la vulnerabilidad de consumidores por altas tasas de interés y cobranza agresiva.	Afecta la reputación del sector y la confianza del público.	A

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

Tabla 3*Entorno sociocultural (continúa de la página anterior)*

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Corrupción en el sector público	Eleva costos y compromete el acceso a servicios, impactando la inclusión financiera y el desarrollo.	Aumenta los costos operacionales y complica las operaciones financieras.	A
Plataformas de pago móvil (Yape, Plin)	Fomenta la inclusión financiera y reducen barreras del sistema tradicional.	Oportunidad para adoptar tecnologías similares y expandir la base de clientes.	O
Avances en inclusión financiera	Mejoran la estabilidad económica y la transparencia de transacciones	Permiten desarrollar nuevos productos y servicios que aprovechen avances tecnológicos.	O

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

1.1.4 Entorno tecnológico

El sector financiero de Perú está siendo transformado por la digitalización bancaria y la implementación de la tecnología 5G para teléfonos móviles, lo que mejora las conexiones y la calidad de los servicios en línea (Kude *et al.*, 2022). Los bancos adoptan inteligencia artificial y computación en la nube para aumentar la eficiencia y responder a consumidores más digitalizados (Marous, 2023).

El auge de las fintech, como Kambista, está democratizando el acceso a servicios financieros y promoviendo alternativas seguras frente a los bancos tradicionales. Esto impulsa una economía menos dependiente del efectivo, crucial para combatir la corrupción y mejorar la transparencia (Thompsett, 2024).

En resumen, la adopción del 5G, las innovaciones fintech y la digitalización están redefiniendo el panorama financiero peruano, promoviendo eficiencia, seguridad e inclusión económica.

Tabla 4*Entorno tecnológico*

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Implementación de tecnología 5G	Transforma los servicios financieros con conexiones más rápida y confiables.	Mejora la capacidad para ofrecer experiencias <i>online</i> más fluidas.	O
Digitalización bancaria	Los bancos mejoran eficiencias adoptando tecnologías como la IA, computación en la nube y análisis de datos.	Optimiza operaciones y ofrece productos más adaptados a consumidores digitales.	O
Crecimiento del sector fintech	Fintechs como Kambista democratizan el acceso a servicios financieros y ofrecen alternativas a bancos tradicionales.	Representa una amenaza en servicios específicos, pero también una oportunidad para colaboraciones estratégicas.	O/A
Expansión de la banca móvil y digital	Mejora la inclusión financiera y promueve una economía menos dependiente de efectivos.	Facilita la integración de más peruanos a un banco formal, apoyando el desarrollo económico y social del país.	O

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

1.1.5 Entorno ecológico-ambiental

Las políticas ambientales en Perú están transformando el sector financiero al enfocarse en la mitigación del cambio climático y la conservación de recursos. Estas políticas exigen que las

instituciones financieras ajusten su gestión de riesgos ambientales, especialmente en sectores como la agricultura y la minería, además de promover la financiación de proyectos sostenibles como la reforestación y energías renovables.

El compromiso con la sostenibilidad es clave para atraer a inversores responsables, lo que otorga ventajas competitivas a empresas comprometidas con la conservación. Esto también requiere inversiones en sistemas de cumplimiento y vigilancia para adherirse a normativas ambientales. El desarrollo de productos financieros innovadores, como bonos verdes y seguros contra riesgos climáticos, está generando nuevas oportunidades. Las instituciones recalibran sus estrategias para adaptarse a normativas más estrictas y promueven prácticas que reduzcan impactos ambientales, equilibrando crecimiento económico y sostenibilidad.

Tabla 5

Entorno ecológico-ambiental

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Políticas ambientales recientes	Requieren mejoras en la evaluación y gestión de riesgos ambientales.	Obligan a actualizar estrategias y sistemas, elevando costos.	A
Financiamiento de proyectos sostenibles	Favorece la inversión en proyectos como reforestación y energías renovables.	Posibilita liderazgo en financiamiento verde, mejorando imagen e inversiones.	O
Cumplimiento regulatorio	Necesitan asegurar cumplimiento de regulaciones para evitar sanciones.	Requiere inversiones en áreas de cumplimiento para evitar penalizaciones.	A
Reputación ante inversores	Crucial mantener una imagen ambientalmente responsable.	Atrae inversores interesados en sostenibilidad, aumentando fondos.	O
Desarrollo de nuevos productos financieros	Oportunidades con productos como bonos verdes y seguros contra riesgos climáticos.	Coloca al banco a la vanguardia del mercado, diversificando inversiones.	O
Ajuste de estrategias corporativas	Requiere alinear estrategias con regulaciones más estrictas.	Mejora la sostenibilidad y eficiencia operativa al adaptar políticas.	O

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

1.1.6 Entorno legal

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) opera bajo la Ley N° 26702 (1996), manteniendo su autonomía junto con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), lo que ha sido crucial para controlar la inflación y estabilizar la moneda nacional, a pesar de los desafíos políticos.

La legislación peruana facilita la aparición de bancos digitales, requiriendo solo un domicilio legal y la autorización de la SBS (2020). Esto permite enfrentar desafíos en áreas como protección de datos y ciberseguridad, alineándose con normativas internacionales como el Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD) y las leyes contra el lavado de dinero, garantizando la seguridad y privacidad de los clientes.

Tabla 6*Entorno legal*

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Autonomía en entidades reguladoras	La autonomía del BCRP y la SBS mantiene la estabilidad económica y controla la inflación	Proporciona un entorno estable para operar, protegiendo contra volatilidad económica.	O
Legislación flexible para bancos digitales	Facilita la entrada y operación de bancos digitales, alineándose con normas internacionales de ciberseguridad y protección de datos.	Permite adaptaciones rápidas a cambios tecnológicos y regulatorios, mejorando la competitividad e innovación.	O

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

1.1.7 Entorno global

El entorno global actual presenta desafíos y oportunidades para Perú, donde factores económicos, políticos y tecnológicos influyen en la estabilidad económica. La globalización y los flujos de capital ofrecen nuevas posibilidades comerciales, aunque con riesgos derivados de la volatilidad internacional y la competencia. Las tensiones geopolíticas, como la guerra comercial entre Estados Unidos y China afectan a Perú indirectamente, impactando en cadenas de suministro y tratados comerciales.

Avances tecnológicos, como la Inteligencia Artificial (IA) y la biotecnología, ofrecen oportunidades para los bancos peruanos, mientras que las amenazas cibernéticas requieren mayores inversiones en seguridad. Conflictos geopolíticos, como los de Rusia, Ucrania, y Oriente Medio, generan incertidumbre en los mercados, afectando precios de materias primas y condiciones económicas, lo que limita el financiamiento externo y la liquidez global.

Además, las sanciones y conflictos en Oriente Medio incrementan riesgos políticos que pueden provocar revisiones en las políticas de inversión de los bancos, afectando rutas comerciales y operaciones en Perú, creando un panorama complejo de riesgos y oportunidades para el sector financiero.

Tabla 7*Entorno global*

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Banco Cesim	O/A
Globalización económica	Incremento de la competencia y acceso a nuevos mercados	Expansión internacional y diversificación de inversiones	O
Tensiones geopolíticas	Posibles interrupciones en comercio y financiación	Necesidad de estrategias flexibles ante cambios políticos globales	A
Cambios tecnológicos globales	Innovación y nuevas oportunidades de negocio	Potencial para liderar en innovación financiera y tecnológica	O
Cambio climático	Incremento en regulaciones y costos operativos	Adaptación a normativas ambientales más estrictas	A
Conflictos en Ucrania, Rusia, Oriente Medio	Aumento en precios de materias primas y riesgo político	Afecta costos operativos y estrategias de inversión	A

Nota: Adaptado de Fahey y Narayanan, 1986.

2. Microentorno

2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para el análisis de la presente investigación se utilizará las Cinco Fuerzas de Porter (1985), también conocidas como análisis de atractividad. Esta herramienta es esencial para comprender la dinámica y la rentabilidad potencial de una industria. Se usará este enfoque para evaluar las condiciones competitivas del sector y posicionar estratégicamente a la empresa en él.

2.1.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La entrada de nuevos competidores en el sector financiero peruano está limitada por diversas barreras estructurales y regulatorias, lo que contribuye a la estabilidad y el crecimiento sostenido del sistema. Factores como las economías de escala, la diferenciación de productos, la fidelidad a la marca, el acceso a canales de distribución, la necesidad de significativas inversiones de capital y la protección del gobierno actúan como frenos para nuevos actores. En particular, la Ley N°26702 (1996) establece un capital social mínimo de S/ 33,908,176.00 para fundar una entidad bancaria, lo que asegura que solo los participantes con recursos adecuados puedan acceder al mercado. Además, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) regula la entrada mediante autorizaciones específicas, reforzando el control y la supervisión del sector.

Este marco regulatorio, liderado por la SBS y complementado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), buscan la estabilidad del sistema financiero incluso en escenarios adversos, como la desaceleración económica o la volatilidad internacional. La adopción de estándares internacionales, como Basilea III, ha fortalecido la capacidad del sector para gestionar riesgos, absorber shocks económicos y fomentar la transparencia, elementos clave para promover la confianza en el sistema.

Si bien las barreras de entrada limitan la competencia, también ofrecen un marco de protección que favorece a los actores establecidos, quienes se benefician de una supervisión prudente y de políticas gubernamentales que buscan equilibrar el desarrollo económico con la estabilidad financiera.

El peso promedio de 3.88 muestra que, para las empresas de la industria, las barreras de entradas son atractivas. Esto se explica ya que las altas barreras de entrada son cruciales para mantener la rentabilidad y los beneficios a largo plazo. Estas incluyen exigencias regulatorias elevadas y la necesidad de significativas inversiones iniciales.

Tabla 8*Barreras de entrada*

Barreras de entrada		1	2	3	4	5		
Economías de escala	Pequeña				X		Grande	
Diferenciación de producto	Escasa	X					Grande	
Identificación de marca	Baja					X	Elevada	
Costo de cambio	Bajo		X				Elevado	
Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Restringido	
Requerimientos de capital	Bajos					X	Elevados	
Acceso a tecnología avanzada	Amplio				X		Restringido (patentada)	
Protección del gobierno	Inexistente					X	Elevada	
Total		1	0	3	12	15	31	3.88

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo.

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

2.1.2 Rivalidad entre competidores

El sistema bancario peruano es un mercado oligopólico (ver anexo 5), donde unos pocos bancos líderes controlan una gran parte del mercado, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores y el crecimiento de los bancos pequeños. La competencia entre estos grandes bancos se intensifica mediante la diversificación de productos, la expansión de agencias y la adopción de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente.

A su vez, las fintechs, que emplean tecnologías innovadoras, están desafiando la estructura tradicional del mercado. Aunque no todas están reguladas por la SBS, ofrecen alternativas ágiles. En respuesta, los bancos tradicionales están aumentando sus inversiones para mejorar su eficiencia operativa y mantenerse competitivos en este entorno en constante evolución.

El peso promedio de 3.20 muestra una rivalidad entre competidores neutral y caracterizada por una baja diferenciación de productos y un número de competidores igualmente equilibrado pequeño. Esto crea un entorno relativamente competitivo para los actuales participantes del mercado y a su vez atractivo para las instituciones en sus diferentes segmentos.

Tabla 9*Rivalidad entre competidores*

Rivalidad entre competidores		1	2	3	4	5		
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				X		Pequeño	
Crecimiento de la industria	Lento				X		Rápido	
Costo fijo	Elevado		X				Bajo	
Diferenciación del producto	Genérico	X					Producto único	
Incrementos capacidad	Pequeños					X	Grandes	
Total		1	2	0	8	5	14	3.20

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo.

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

2.1.3 Poder de negociación de los compradores

En el sistema bancario peruano, la diversidad de opciones financieras, como bancos tradicionales, cajas municipales y fintechs, permite a los compradores comparar y negociar mejores condiciones. Esto obliga a las instituciones a ofrecer productos más atractivos, lo que beneficia a los compradores, especialmente a aquellos con mayores ingresos, que tienen más poder de negociación. Sin embargo, la baja bancarización en Perú (ver anexo 6) limita las opciones de algunos compradores, afectando su capacidad de negociación.

En general, el poder de negociación de los compradores es medio, influenciado por la concentración de oferta en la capital y el limitado acceso a la banca en provincias.

El peso promedio de 2.50 muestra un poder de los compradores poco atractivo. Explicada por una amplia disponibilidad de alternativas, la baja probabilidad de integración vertical por parte de los consumidores (hacia la creación de sus propias soluciones financieras) mantiene un equilibrio en la dinámica de poder.

Tabla 10

Poder de los compradores

Poder de los compradores		1	2	3	4	5	
Cantidad de compradores importantes	Pocos			X			Muchos
Disponibilidad de substitutos de productos de la industria	Muchos	X					Pocos
Costos de cambio del comprador	Bajos	X					Altos
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada					X	Baja
Amenaza integración hacia adelante	Baja	X					Elevada
Rentabilidad de los compradores	Baja				X		Elevada
Total		3	0	3	4	5	15 2.50

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo.

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

En el sistema bancario, la búsqueda de liquidez es fundamental, con proveedores clave como el BCRP, bancos de segundo piso, y la emisión de bonos y acciones. Estos proveedores tienen un alto poder de negociación, lo que coloca a los bancos en desventaja al negociar tasas. En algunos casos, los bancos establecen acuerdos estratégicos para formar sociedades que hacen el mercado más atractivo.

En cuanto a los proveedores de servicios, como auditorías, pagos digitales y plataformas tecnológicas, la diversidad de opciones limita su poder de negociación dentro de la industria bancaria.

El peso promedio de 2.43 muestra un poder de los proveedores poco atractivo. El poder de los proveedores de financiamiento es considerable, influenciando significativamente las condiciones de mercado y las estrategias de las entidades bancarias.

Tabla 11*Poder de los proveedores*

Poder de los proveedores		1	2	3	4	5			
Cantidad de proveedores importantes	Pocos	X						Muchos	
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja		X					Elevada	
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		X					Bajo	
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada					X		Baja	
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	X						Pequeña	
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande	X						Fracción pequeña	
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					X		Grande	
Total		3	4	0	0	10		17	2.43

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo.

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

2.1.5 Amenaza de sustitutos

Un sustituto es un producto o servicio que satisface la misma necesidad de manera diferente. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector tiende a disminuir, especialmente si estos ofrecen una mejor relación entre calidad y precio.

En el sector financiero, el North American Industry Classification System (NAICS, 2022) clasifica como sustitutos a las cooperativas de crédito (código 522130) y a las instituciones de ahorro y otras intermediaciones de crédito (código 522180), que pueden competir con tasas más agresivas o un mejor servicio. Además, las fintechs representan una competencia disruptiva al aprovechar nuevas tecnologías, independientemente de si están reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

El resultado de 1.50 indica que la amenaza de sustitutos es significativa en el sector, debido a la disponibilidad de alternativas cercanas y los bajos costos de cambio para los usuarios.

Tabla 12*Disponibilidad de sustitutos*

Disponibilidad de sustitutos		1	2	3	4	5			
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	X						Pequeña	
Costos de cambio de usuario	Bajos	X						Elevados	
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		X					Baja	
Valor-precio de sustitutos	Elevado		X					Bajo	
Total		2	4	0	0	0		6	1.50

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo.

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

2.2 Análisis de atractividad

A través del marco analítico de las Cinco Fuerzas de Porter (1985) se han identificado los puntos clave que determinan el atractivo de la industria bancaria para nuevos competidores y firmas establecidas. Este análisis es crucial para posicionar de manera óptima al Banco Cesim dentro del competitivo sector de servicios financieros.

El análisis integral del atractivo de la industria proporcionará información vital para desarrollar estrategias a corto y largo plazo, que están diseñadas para optimizar las relaciones del Banco con proveedores y compradores, y fortalecer su posición competitiva en el mercado. La favorable regulación gubernamental continúa siendo un pilar de apoyo para el esquema de operaciones.

Tabla 13

Resumen de los factores de atractividad

Factores de atractividad		1	2	3	4	5	
Barreras de entrada	Baja				X		Elevada
Rivalidad entre competidores	Elevada			X			Baja
Poder del cliente	Baja			X			Elevada
Poder del proveedor	Elevada		X				Baja
Disponibilidad de sustitutos	Elevada		X				Pequeña
Acciones de gobierno	Baja					X	Elevada
Total		0	4	6	4	5	19
							3.17

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo.

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

La industria bancaria peruana tiene una atractividad neutral, influenciada por factores como las elevadas barreras de entrada que limitan el ingreso de nuevos competidores, una neutral rivalidad entre los bancos existentes, un neutral poder de negociación de clientes, un alto poder de negociación de proveedores, y una alta disponibilidad de productos sustitutos. Además, la favorable regulación gubernamental proporciona un entorno estable pero competitivo, lo que implica que las entidades financieras deben centrarse en la innovación y la eficiencia para mantenerse competitivas y aprovechar las oportunidades del mercado.

3. Matriz de Perfil Competitivo (PC⁴)

Esta herramienta se utiliza para llevar a cabo un análisis comparativo del desempeño de Banco Cesim frente a sus cuatro principales competidores en el sector financiero: Banco Falabella, Banco GNB, Banco Ripley y BanCom. Se analiza a cada entidad bancaria en aspectos fundamentales como la participación de mercado, las tasas de interés (precio), la atención al cliente y la rentabilidad, entre otros. La relevancia de cada uno de estos factores ha sido

⁴ David y David, 2017.

cuidadosamente ponderada en función del contexto del mercado financiero hasta el año 2023, otorgando a cada banco una puntuación que refleja su competencia y eficiencia operativa en estos aspectos críticos.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo (PC)

Factores claves de éxito	Banco Cesim		Banco Falabella		Banco GNB		Banco Ripley		BanCom		
	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	
Participación de mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20
Precio (tasa de interés)	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Servicio al cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Rentabilidad	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Puntos de atención	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Prestigio de la marca	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Innovación y tecnología	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Cultura organizacional	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Responsabilidad social	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Gestión del riesgo	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Desarrollo de talento	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Total	1.00	24	2.55	31	2.70	27	2.45	21	1.65	21	2.15

Donde: 4 = Fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad principal.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Como conclusión estratégica se tiene que en la matriz de perfil competitivo se aprecia que Banco Falabella lidera con una puntuación de 2.70, destacándose en participación de mercado, servicio al cliente y rentabilidad, indicando una fuerte posición en el mercado. Banco Cesim sigue con 2.55, sobresaliendo en rentabilidad, servicio al cliente y precio, mientras que Banco GNB tiene una puntuación de 2.45, con fortalezas en rentabilidad, pero áreas de mejora en cultura organizacional y responsabilidad social. BanCom y Banco Ripley presentan las puntuaciones más bajas, con 2.15 y 1.65, respectivamente, mostrando debilidades en innovación, tecnología y desarrollo de talento, así como una baja participación de mercado en el caso de Banco Ripley.

4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE⁵)

Se ha desarrollado la matriz EFE del Banco Cesim, proceso que se realizó para identificar y valorar sistemáticamente las oportunidades y amenazas en el entorno externo de la empresa. Para esto se usaron los datos y las perspectivas obtenidas del Análisis PESTELG previamente expuesto.

⁵ David y David, 2017

Tabla 15*Matriz EFE del Banco Cesim*

N°	Factores externos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Autonomía del BCRP y SBS para estabilizar la economía	0.09	4	0.36
2	Aparición de bancos digitales y regulación flexible	0.07	3	0.21
3	Recuperación económica proyectada y crecimiento del PBI en 2024	0.10	3	0.30
4	Crecimiento del sector de servicios financieros	0.09	4	0.36
5	Avances en inclusión financiera y plataformas de pago móvil	0.07	3	0.21
6	Transformación digital y adopción de tecnología 5G	0.07	3	0.21
7	Implementación de políticas ambientales y financiamiento verde	0.08	3	0.24
Total Oportunidades		0.57		1.89
Amenazas				
1	Inestabilidad política y su impacto en la economía	0.08	2	0.16
2	Impacto de anomalías climáticas en la producción agrícola y brote de gripe aviar y su impacto en la producción avícola	0.06	2	0.12
3	Altos niveles inflacionarios a nivel mundial	0.05	2	0.10
4	Conflicto sociales y bloqueos de carreteras	0.07	1	0.07
5	Fenómeno El Niño y su posible impacto en 2024	0.07	2	0.14
6	Desafíos de corrupción y préstamos gota a gota	0.08	1	0.08
Total Amenazas		0.41		0.67
TOTAL				2.56

Los valores de la calificación son los siguientes: 1 = La respuesta es deficiente, 2 = La respuesta es promedio 3 = La respuesta está por encima del promedio, 4 = La respuesta es superior.

Nota: Adaptado de David y David, 2017

El puntaje de 2.56 en la Matriz EFE muestra que Banco Cesim responde de manera adecuada a las oportunidades externas, especialmente en áreas clave como la autonomía regulatoria, el crecimiento de servicios financieros y la digitalización, donde puede mejorar su competitividad. Sin embargo, su gestión de amenazas es moderada, con desafíos como la inestabilidad política, los conflictos sociales y el impacto del Fenómeno del Niño, lo que indica la necesidad de reforzar estrategias para mitigar estos riesgos y fortalecer su respuesta a factores críticos del entorno.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Este capítulo examina los factores internos que impactan el desempeño del Banco Cesim, abarcando su estructura organizativa, modelo de negocio y áreas clave como operaciones, marketing y talento humano. A través del análisis de recursos y capacidades, se busca identificar las fortalezas y debilidades del banco, con el objetivo de desarrollar estrategias que potencien su competitividad en el mercado financiero.

1. Visión al 2023

La visión del Banco Cesim es “Ser un banco inclusivo, comprometidos a ofrecer una amplia variedad de productos financieros para satisfacer a cada cliente. Aspiramos a que todos nuestros clientes encuentren soluciones perfectamente adaptadas a sus necesidades, impulsando así el desarrollo económico y el bienestar social en todo el país”.

2. Misión al 2023

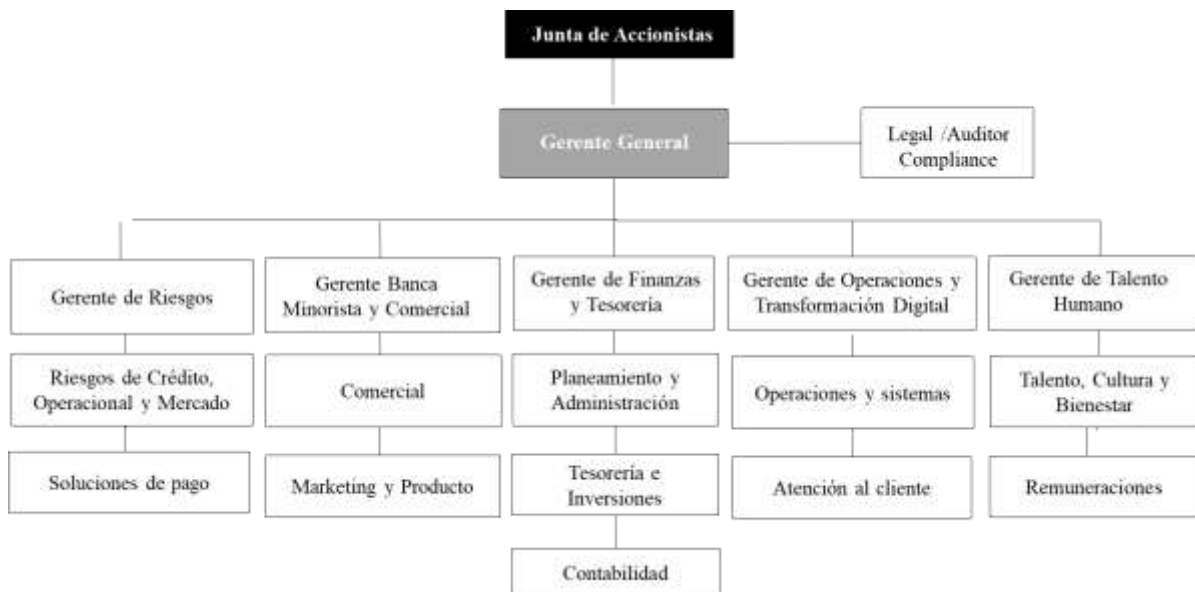
La misión es la siguiente: “En Banco Cesim nos dedicamos a ofrecer una amplia gama de productos financieros accesibles y personalizados para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes. Nuestros procesos, definidos por la eficiencia y la seguridad, están diseñados para proteger y facilitar la experiencia de nuestros clientes. Comprometidos con la ética y la integridad, nuestra finalidad es sostener un crecimiento económico saludable y una rentabilidad a largo plazo, mientras fomentamos un ambiente laboral que promueve el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados. Aspiramos a ser vistos como un pilar de confianza y responsabilidad social, profundamente comprometidos con el bienestar económico y social de Perú” (ver anexo 7).

3. Comité gerencial, roles y organigrama

El Comité de Gerencia de Banco Cesim está integrado por seis cargos clave que dirigen las principales áreas operativas y estratégicas de la entidad: Gerente General, Gerente de Riesgos, Gerente de Banca Minorista y Comercial, Gerente de Finanzas y Tesorería, Gerente de Operaciones y Transformación Digital y Gerente de Talento Humano (ver figura 2).

Figura 2

Organigrama del Banco Cesim



Nota: Elaboración propia, 2024.

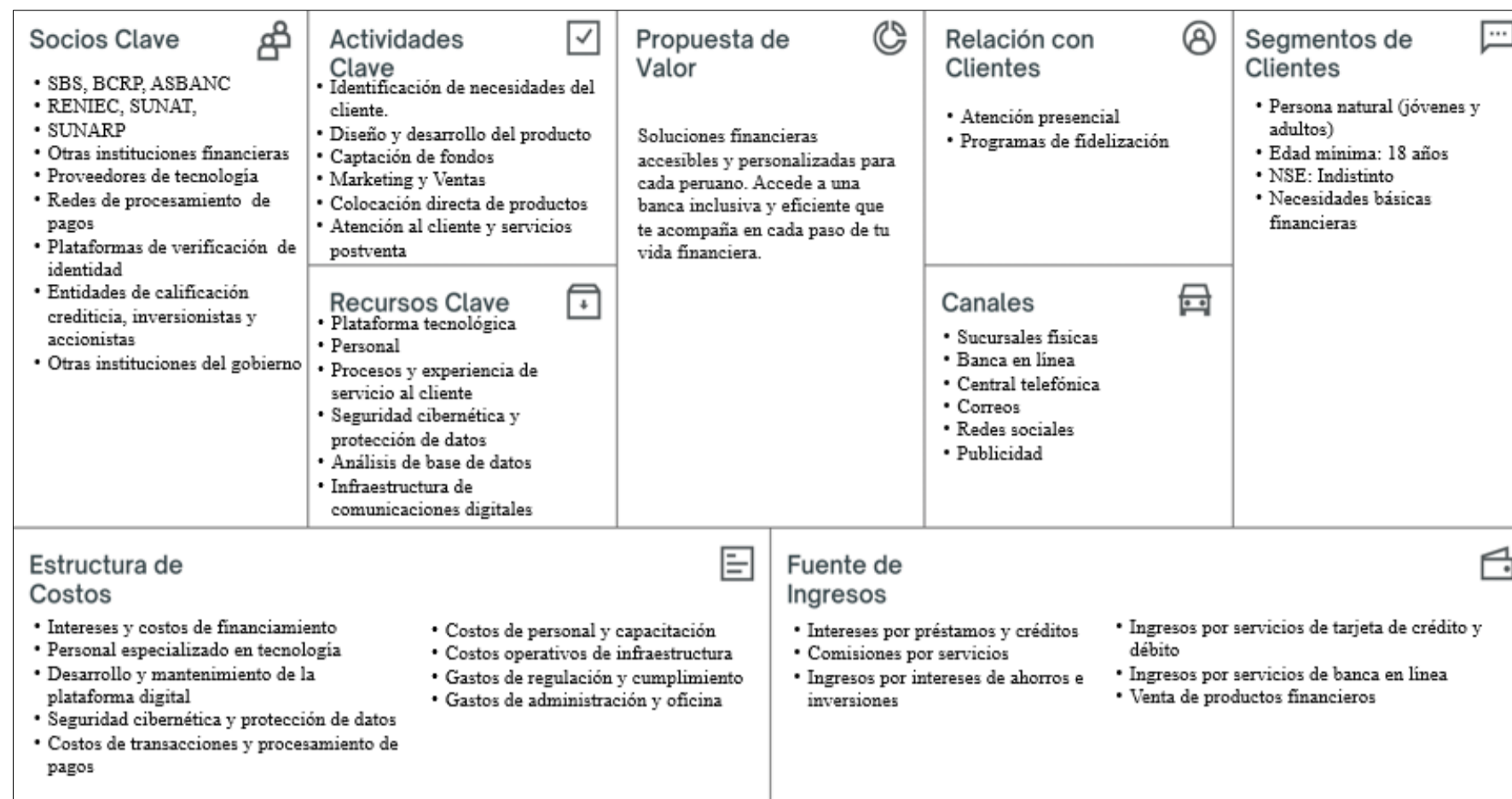
4. Modelo de negocio Canvas

En la figura 3 se presenta el modelo de negocio Canvas del Banco Cesim.

5. Cadena de valor

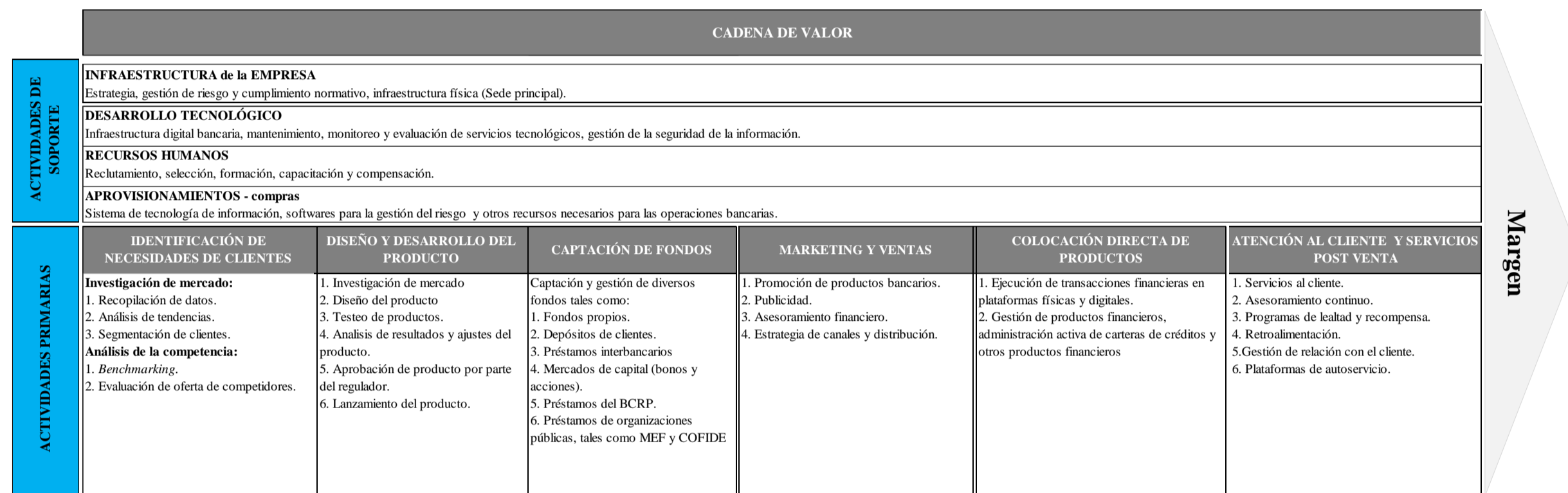
En la figura 4 se presenta la Cadena de valor del Banco Cesim.

Figura 3
Canvas Banca Persona



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Figura 4
Cadena de valor



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

6. Análisis de áreas funcionales

6.1 Operaciones y transformación digital

- **Gestión de riesgo.** Para el año 2023, Banco Cesim enfrenta desafíos importantes asociados con sus políticas de préstamo, que se detallan en el anexo 8. Estas políticas han conducido a una alta proporción de créditos otorgados a segmentos de alto riesgo, incrementando significativamente las provisiones y afectando negativamente las utilidades del banco (ver anexo 9).
- **Regulaciones y cumplimiento.** El indicador que refleja la percepción del regulador sobre Banco Cesim asigna puntuaciones de 1 a 5, donde 1 es “Malo” y 5 “Excelente”. Este evalúa cómo el regulador ve la gestión de Banco Cesim en varios riesgos como crediticio, de liquidez, tasa de interés, tipo de cambio, mercado y operativo. Este indicador obtuvo una puntuación de 3.28, lo que señala una percepción del regulador por encima del promedio.
- **Implementaciones tecnológicas.** El área de Operaciones de Banco Cesim se ha dedicado activamente al desarrollo de sistemas y a la mejora de la experiencia del usuario en la banca en línea, así como al fortalecimiento del servicio de banca por internet. Como se ilustra en el anexo 10, el Banco Cesim ha realizado inversiones constantes y sostenidas durante los últimos diez años.
- **Edificios y oficinas.** A principios de 2014, Banco Cesim operaba con cuatro sucursales físicas, todas situadas en la ciudad de Lima. En 2018 se tomó la decisión de cerrar una de estas sucursales con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa y minimizar costos. En 2023, Banco Cesim continúa operando con tres sucursales.
- **Procesos operativos.** Al cierre de 2023, Banco Cesim ha automatizado el 30% de sus procesos administrativos, incluyendo la apertura de cuentas y la elaboración de reportes financieros. Sin embargo, quedan áreas clave por automatizar, como la atención al cliente a través de chatbots y el monitoreo de transacciones para detectar fraudes. En cuanto a tiempos de respuesta, el banco establece plazos de 12 a 24 horas para correos electrónicos y 3 a 5 minutos en el chat en vivo. Esto se alinea con las expectativas de los clientes, que valoran la rapidez en estos canales. Según Pexly (2023), los tiempos recomendados son de 1-4 horas para correos y de 30 segundos a 1 minuto en chat en vivo. Además, resalta que los clientes valoran la inmediatez en interacciones digitales, lo que enfatiza la necesidad de mejorar la automatización en estas áreas.

6.2 Marketing y ventas

- **Cartera de clientes (colocaciones y captaciones).** El Banco Cesim ha demostrado una notable capacidad de recuperación en sus operaciones de colocaciones y captaciones durante los diez años de gestión, superando las caídas significativas de 2017 y 2018 con una tendencia de estabilización y crecimiento en los años recientes. En el anexo 11 se evidencia que en 2015 y 2021 el banco experimentó picos importantes en captaciones y en colocaciones, indicando estrategias exitosas de atracción de fondos y expansión del crédito en los 10 años de gestión. A partir de 2019, ambas métricas muestran una recuperación constante.
- **Reconocimiento de la marca respecto a los clientes.** El Banco Cesim utiliza un indicador de percepción de marca que mide la opinión de los clientes en una escala de 1 a 5, donde 1 es “Mala” y 5 “Excelente”. En la última década, ha mantenido un promedio de 3 puntos (ver anexo 12), lo que refleja una imagen positiva y estable. Este resultado evidencia su compromiso con la calidad del servicio y su capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado, consolidando su posición competitiva en el sector financiero.
- **Reputación e imagen del Banco Cesim ante *stakeholders*.** Al cierre del 2023 la reputación del banco obtuvo una puntuación de 2.82 (ver anexo 13), en una escala de 1 a 5 (donde 1 es “Malo” y 5 es “Excelente”), este puntaje demuestra que Banco Cesim maneja una buena reputación apalancado principalmente por sus clientes, segmento en el cual la puntuación es de 3.03.
- **Satisfacción del cliente.** El Banco Cesim utiliza un indicador llamado “Satisfacción del cliente” que mide la percepción general del banco en una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo” y 5 es “Excelente”. En los últimos 10 años, ha mantenido un promedio constante de 3 puntos, lo que refleja una percepción positiva y una imagen superior a la media del sector. Este resultado evidencia la efectividad de sus estrategias para ofrecer un servicio adecuado y adaptarse al mercado, mejorando continuamente su reputación y la fidelidad de sus clientes (ver anexo 14).

6.3 Talento humano

- **Talento y gestión de recursos humanos.** En el 2014 Banco Cesim contaba con un total de 123 colaboradores, cantidad que fue disminuyendo paulatinamente y al 2023 el total es de 97 personas. Esta disminución responde a la búsqueda de eficiencias operativas y maximización de utilidades del Banco. No obstante, pese a la reducción de personal, la institución muestra una tasa de rotación de personal del 10%, significativamente menor que

el promedio del sector bancario, que es superior al 21% (Redacción Gestión, 2023) (ver anexo 15).

- **Capacitación de desarrollo del personal.** En 2023, Banco Cesim destinó el 3.7% de su presupuesto de costos laborales a la formación de sus colaboradores. Este porcentaje supera ampliamente el promedio nacional de Perú, que oscila entre el 0.5% y el 1% (Redacción Gestión, 2018). En términos de capacitación, actualmente el banco destina solo 1 hora al año para los empleados nuevos y 7 horas para los trabajadores antiguos, números que son notablemente inferiores a los estándares internacionales, donde es común que las grandes empresas proporcionen entre 60 y 70 horas de formación por empleado cada año (Peck, 2024).
- **Satisfacción de personal.** Respecto a la satisfacción del personal, se utilizó un indicador que mide la satisfacción del personal de las distintas áreas del banco, teniendo una puntuación ente 1 a 5 donde “1 es Malo” y “5 es Excelente”. Al 2023 el Banco Cesim terminó con una puntuación de 3.21 (ver anexo 16), estando por encima de la media.

6.4 Resultados financieros

A continuación, se presentan algunas de las ratios más representativas de Banco Cesim.

Tabla 16

Resultados financieros Banco Cesim 2023

Indicador	Promedio banca peruana	Banco Cesim	Observación	N° de anexo
Margen bruto	70.2%	81.6%	Se indica una eficiente generación de ingresos	17
Margen de utilidad neta	20.1%	12.7%	Producto de un alto porcentaje en provisiones	18
Provisiones sobre ingresos	23.3%	29.8%	Por encima del promedio bancario peruano impactando utilidad neta.	19
Gastos administrativos	30.9%	46.9%	Por encima del promedio bancario peruano, existe oportunidad de mejora.	20
ROE	13.6%	3.9%	Por debajo del promedio bancario peruano impactando utilidad neta por ende en el indicador.	21
ROA	1.8%	0.4%	Por debajo del promedio bancario peruano debido a ineficiencias debido a problemas operativos.	22
Apalancamiento (Basilea III)	16.8%	7.3%	Por encima del mínimo requerido según lineamientos de Basilea III, pero por debajo de promedio bancario peruano.	23
Eficiencia	9.9%	3.5%	Por debajo del promedio peruano refleja la baja capacidad de los activos rentables para generar ingresos financieros.	24

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

6.5 Responsabilidad social

El Banco Cesim ha reconocido la importancia de ciertos aspectos sociales en su misión, pero sus esfuerzos en Responsabilidad Social (RS) han sido mínimos durante la última década.

Existe una desconexión notable entre la misión proclamada del banco y sus acciones reales en RS, lo que podría estar afectando la credibilidad y la imagen corporativa ante los *stakeholders* y el público en general.

7. Análisis de Recursos y Capacidades

Se realizó un diagnóstico de los recursos y capacidades de acuerdo con Grant (2021) y se tabularon dando puntuaciones en importancia estratégica, y en fortaleza relativa del Banco:

Tabla 17

Análisis de Recursos y Capacidades Banco Cesim

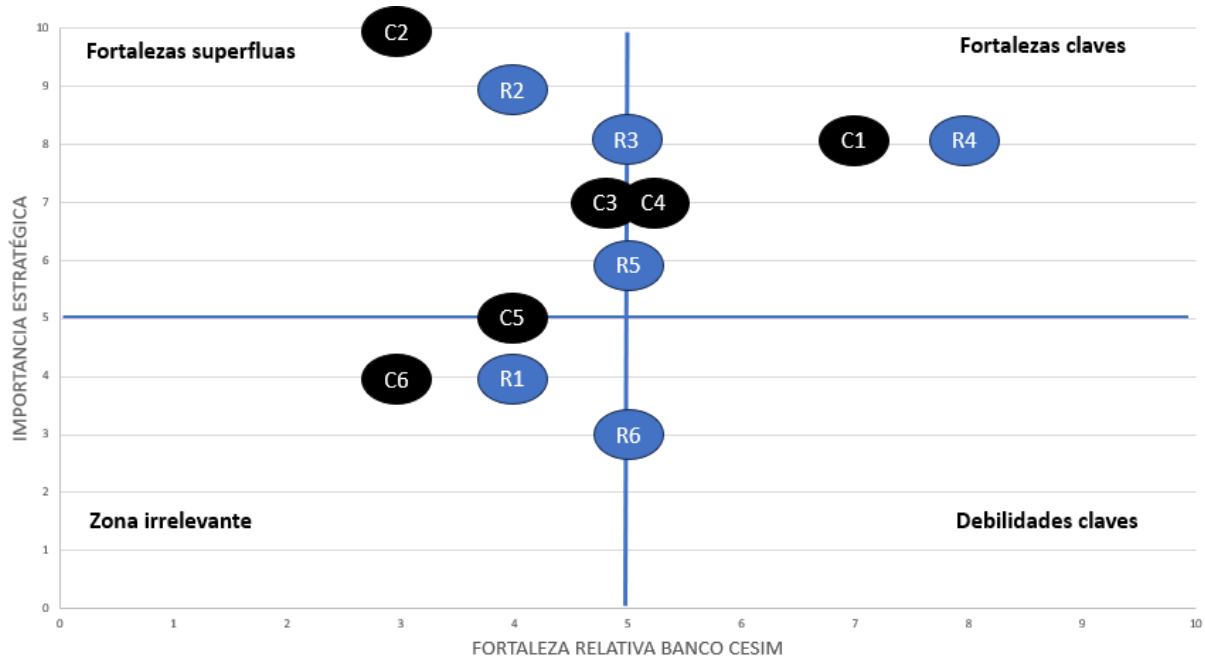
Análisis de recursos y capacidades de Banco Cesim		Importancia estratégica	Fortaleza relativa de Banco Cesim	Comentarios
Recursos				
R1	Edificios y oficinas	4	4	La infraestructura física incluye la sede principal y una red de sucursales distribuidas estratégicamente.
R2	Capacidad financiera	9	4	Según el perfil financiero, Banco Cesim ha enfrentado retos de rentabilidad, pero sigue teniendo acceso a capital a través de mercados y préstamos.
R3	Reputación	8	5	Cesim evidencia una sólida reputación, impulsada principalmente por la satisfacción de sus clientes.
R4	Regulaciones y cumplimiento	8	8	Estricta adhesión a normativas de la SBS.
R5	Talento y gestión del recurso humano	6	5	Equipos liderados por gerentes en áreas clave como Finanzas, Operaciones, y Recursos Humanos, con una visión actualizada en la eficiencia y la seguridad de los procesos.
R6	Reconocimiento de marca	3	5	Banco Cesim opera principalmente en Lima, y al tener una limitada infraestructura no existe gran reconocimiento de marca.
Capacidades				
C1	Implementación de tecnologías	8	7	Capacidad para integrar tecnologías avanzadas y digitalización en las operaciones bancarias, crucial para la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.
C2	Gestión de riesgos	10	3	La rígida estructura de gestión de riesgos y cumplimiento normativo del banco, aunque necesaria, puede ser vista como un obstáculo que ralentiza la flexibilidad y la agilidad operativa, afectando la capacidad de adaptación a cambios rápidos en el mercado.
C3	Gestión de productos financieros	7	5	Tasas de interés competitivas en los productos del Banco.
C4	Gestión de relación con el cliente	7	5	Continuo seguimiento del cliente a través de CRM.
C5	Gestión de marketing	5	4	Promoción de productos bancarios, gestión de <i>leads</i> y estrategia de canales.
C6	Capacitación y desarrollo del personal	4	3	El nivel de horas de capacitación otorgado por Banco Cesim a sus colaboradores es bajo respecto a la media del mercado bancario peruano.

Nota: Adaptado de Grant, 2021.

La tabla anterior se resume en la siguiente figura, que permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades del Banco Cesim:

Figura 5

Identificación de las fortalezas y debilidades del Banco Cesim



Nota: Adaptado de Grant, 2021.

Banco Cesim destaca en regulaciones y tecnología, fundamentales para operaciones seguras y eficientes. La mejora de la reputación y la gestión de riesgos son áreas clave para fortalecer la confianza del cliente. La gestión de productos financieros y la relación con el cliente muestran fortalezas, pero el marketing y la capacitación del personal necesitan atención para mejorar la adquisición de clientes y la eficiencia operativa. En resumen, Cesim tiene una base sólida, pero debe enfocarse en la mejora continua para mantener su competitividad y crecimiento en el mercado bancario peruano.

8. Análisis VRIO

Para entender las fuentes de la ventaja competitiva, una de las herramientas que se utiliza para analizar los recursos internos de una empresa es el análisis VRIO. Esta herramienta fue creada por Barney y Hesterly (2010) con la cual identificó cuatro características que los recursos de una empresa deben tener para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenida. A continuación, se presenta el análisis VRIO del Banco Cesim a partir del 2023:

Tabla 18*Análisis VRIO Banco Cesim*

Recursos y Capacidades	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	¿Ventaja competitiva?
Edificios y oficinas	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Capacidad financiera	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Reputación	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Regulaciones y cumplimiento	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Talento y gestión del recurso humano	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Reconocimiento de marca	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva sin explotar
Implementación de tecnologías	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Gestión de riesgos	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Gestión de productos financieros	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Gestión de relación con el cliente	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Gestión de marketing	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Capacitación y desarrollo del personal	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

9. Ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis VRIO, la ventaja competitiva sostenible de Banco Cesim está impulsada principalmente por su Implementación de tecnología (C1). La capacidad del banco para integrar tecnologías avanzadas y digitalización en sus operaciones ha permitido reducir significativamente los costos operativos, optimizando la eficiencia interna y mejorando la experiencia del cliente. Esta capacidad de implementar tecnología de manera efectiva aumentó la eficiencia y permitió al banco ofrecer productos y servicios a precios más competitivos, consolidando su liderazgo en costos en el mercado.

La integración tecnológica es valiosa, rara, difícil de imitar y está bien organizada dentro de la estructura del banco, lo que asegura que esta estrategia competitiva se mantenga sostenible a largo plazo, diferenciando a Banco Cesim de sus competidores al operar con menores costos sin sacrificar la calidad del servicio.

10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 19

Matriz EFI

N°	Factores internos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Gestión de productos financieros: Tasas de interés competitivas	0.10	4	0.40
2	Gestión de relación con el cliente: Enfoque centrado en el cliente	0.08	3	0.24
3	Implementación de tecnologías: Inversión sostenida en tecnología	0.08	3	0.24
4	Talento y gestión del recurso humano: Bajo índice de rotación de personal (11% versus 18% del mercado)	0.07	3	0.21
5	Reputación apalancada por los clientes del Banco	0.07	3	0.21
6	Regulaciones y cumplimiento: Altos estándares de cumplimiento en la regulación	0.07	4	0.28
7	Talento y gestión del recurso humano: Altos niveles de satisfacción del personal	0.07	3	0.21
	Total Fortalezas	0.54		1.79
Debilidades				
1	Políticas de préstamo problemáticas	0.07	1	0.07
2	Desafíos en la segmentación de clientes y evaluación de riesgos	0.06	1	0.06
4	Formación insuficiente de empleados	0.04	2	0.08
5	Gastos administrativos elevados	0.03	2	0.06
6	ROE por debajo del promedio (3.9% versus 13.6% del mercado)	0.08	2	0.16
7	Esfuerzos limitados en responsabilidad social	0.03	2	0.06
8	Limitado número de sucursales.	0.05	2	0.10
9	Estrategia de Marketing poco enfocada	0.04	2	0.08
10	Bajo <i>market share</i>	0.06	2	0.12
	Total Debilidades	0.46		0.79
TOTAL GENERAL				2.58

Los valores de la calificación son los siguientes: 1 = Debilidad importante, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza importante.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Con base a la matriz EFI y considerando que el peso ponderado total es de 2.58 se pueden extraer las siguientes conclusiones generales:

- **Fortalezas significativas.** El Banco Cesim exhibe varias fortalezas significativas, incluidas tasas de interés competitivas, enfoque centrado en el cliente, inversión sostenida en tecnología y altos estándares de cumplimiento en la regulación. Estos aspectos pueden servir como pilares clave para su éxito continuo en el mercado financiero.
- **Áreas de mejora necesarias.** Aunque el Banco Cesim tiene puntos fuertes, también enfrenta desafíos importantes, como políticas de préstamo problemáticas, desafíos en la segmentación de clientes, y un ROE por debajo del promedio del mercado. Estas áreas deben abordarse para mejorar su posición competitiva y garantizar un crecimiento sostenible.

- **Equilibrio general.** La puntuación ponderada de 2.58 señala que Banco Cesim posee una posición interna fuerte pero aún tiene margen de mejora. La empresa necesita capitalizar sus fortalezas mientras aborda sus debilidades para maximizar su rendimiento y mantener su posición en el mercado financiero.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Analizar las oportunidades del mercado en Lima, Perú, para la introducción de una plataforma de banca digital, como un nuevo canal de atención, enfocado en clientes de alta solvencia y capacidad de ahorro, con el fin de redefinir las políticas de préstamo y mejorar la rentabilidad de Banco Cesim.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 20

Objetivos específicos - Estudio de mercado Banco Cesim

Objetivo específico	Métricas de éxito	¿Cómo se miden?
Demografía y contexto financiero. Definir el perfil demográfico de los participantes y evaluar su nivel de bancarización y frecuencia de interacción con bancos tradicionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participantes clasificados por segmento demográfico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadístico de encuestas (edad, género, ingresos, nivel educativo).
	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de bancarización (% con cuenta bancaria o uso de servicios financieros formales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas directas con preguntas sobre posesión de cuentas bancarias y uso de productos financieros.
	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de interacción con bancos tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de frecuencia (semanal, mensual, trimestral) a partir de respuestas en encuestas. • Opinión de expertos sobre tendencias en la interacción con bancos tradicionales.
Experiencia y uso de servicios bancarios. Identificar los servicios bancarios más utilizados y analizar las preferencias de los usuarios en cuanto a características de bancos tradicionales y digitales.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los 5 servicios más utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de respuestas múltiples en encuestas sobre servicios utilizados (transferencias, préstamos, pagos, etcétera). • Revisión de datos secundarios en informes de mercado bancario.
	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias entre características de bancos tradicionales y digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de escalas tipo Likert para medir el nivel de importancia de características específicas. • Entrevistas con expertos en banca digital para validar preferencias reportadas por los usuarios.
Preferencias hacia productos digitales. Identificar los productos y servicios más demandados, así como las características que los usuarios consideran más valiosas en la atención digital.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de usuarios que prefieren productos específicos del Banco Cesim, por ejemplo, tarjetas digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas específicas con preguntas cerradas y abiertas sobre productos preferidos. • Revisión de informes de mercado que identifiquen tendencias en productos digitales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Características digitales más valoradas, por ejemplo, facilidad de uso, rapidez, soporte). 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización por puntuación en encuestas con preguntas sobre características. • Validación con entrevistas a expertos en experiencia de usuario (UX) y banca digital.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 20

Objetivos específicos - Estudio de mercado Banco Cesim (continúa de la página anterior)

Objetivo específico	Métricas de éxito	¿Cómo se miden?
Obstáculos y desafíos de ciberseguridad. Evaluar las expectativas de seguridad para realizar transacciones financieras en línea.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de confianza en la seguridad de transacciones en línea (escala 1 al 5). 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas con preguntas de percepción de seguridad y expectativas relacionadas. Entrevistas con expertos en ciberseguridad para identificar preocupaciones clave.
Innovación y tecnología. Explorar innovaciones tecnológicas deseadas y el interés en servicios adicionales, como <i>webinars</i> y programas de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> Interés en innovaciones específicas (% de participantes interesados en cada propuesta). 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas con opciones predefinidas y espacio para sugerencias de tecnologías adicionales. Entrevistas con expertos en innovación. Revisión de tendencias en innovación tecnológica en informes de la industria financiera.
	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de usuarios interesados en servicios adicionales, por ejemplo, <i>webinars</i>, programas de recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas con preguntas específicas sobre interés en servicios adicionales. Validación con datos secundarios de informes sobre programas de fidelización y servicios adicionales en bancos.
Feedback directo y expectativas. Recoger comentarios y sugerencias sobre experiencias pasadas y expectativas de un canal digital	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de comentarios útiles proporcionados en la encuesta (clasificados por temas). 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cualitativo y categorización de comentarios en temas clave (usabilidad, diseño, soporte, etcétera).

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Definición del área geográfica que abarcará el estudio

El estudio se enfocó en Lima Metropolitana y en la Provincia Constitucional del Callao. Lima, con más de 11.8 millones de habitantes (CPI Research, 2022), es una de las zonas urbanas más grandes y dinámicas de América del Sur.

3. Formulación del diseño de investigación para Banco Cesim

3.1 Enfoque metodológico

El Banco Cesim adoptó un enfoque metodológico mixto, que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para garantizar un análisis integral de los comportamientos financieros de sus clientes. Los métodos cuantitativos se centraron en la recopilación de datos numéricos a través de encuestas estructuradas, mientras que las técnicas cualitativas lo hicieron a través de entrevistas a profundidad con expertos de diversas áreas, que permitieron explorar percepciones, validar datos e identificar tendencias emergentes.

3.2 Fuentes de información

Para implementar este enfoque, el estudio utilizó fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias se incluyeron encuestas en línea realizadas a través de Google Forms, con una muestra de 380 participantes, y entrevistas en profundidad a 7 expertos de distintas especialidades. Las fuentes secundarias abarcaron informes de la industria utilizados para validar y complementar los hallazgos obtenidos en las investigaciones primarias.

3.3 Técnicas de investigación y análisis de datos

- **Obtención de datos.** Se emplearon encuestas con preguntas cerradas para análisis estadístico y abiertas para contexto cualitativo.
- **Muestreo.** La muestra se seleccionó aleatoriamente para asegurar representatividad (género, edad, ocupación, estado civil, nivel educativo, NSE y Nivel de bancarización), mientras que el muestreo no probabilístico se usó para las entrevistas en profundidad.
- **Tamaño de la muestra.** Se aplicaron 380 encuestas (para más detalles sobre el cálculo del tamaño de la muestra, consultar el anexo 25) con un margen de error del $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 95%. Adicionalmente, se realizaron 7 entrevistas a expertos para complementar y profundizar los hallazgos.
- **Recopilación y análisis.** Se integraron análisis estadísticos y temáticos para validar hipótesis y obtener *insights* sobre el sector.

3.4 Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas con expertos de diversas áreas, organizados de acuerdo con sus especialidades. En primer lugar, se consultó a especialistas en estrategia comercial, quienes proporcionaron valiosos conocimientos sobre tendencias del mercado y estrategias de crecimiento. Luego, se abordaron temas de transformación digital con expertos en innovación tecnológica. Los profesionales de recursos humanos ofrecieron perspectivas clave sobre la capacitación y el desarrollo del talento.

Posteriormente, se entrevistó a especialistas en marketing, quienes analizaron el impacto del marketing digital en los negocios, y a expertos en desarrollo de aplicaciones, quienes destacaron la importancia de la inversión en plataformas digitales y ciberseguridad. Finalmente, los analistas en mercado de capitales y finanzas brindaron sus *insights* sobre métricas financieras de la banca.

Para una revisión detallada de las preguntas planteadas durante estas entrevistas, se puede consultar el anexo 26.

3.5 Fuentes secundarias

Se revisaron informes de la industria, estudios académicos, y datos de entidades reguladoras para complementar los resultados obtenidos. Destacan los estudios de IPSOS sobre tendencias de mercado, los informes de McKinsey sobre la digitalización de la banca en Latinoamérica, y los reportes normativos del BCRP, MEF y SBS, que aportaron valiosa información sobre el marco económico y regulatorio del sector.

4. Análisis de la oferta

El análisis de la oferta bancaria en el mercado peruano debe considerar no solo los productos y servicios tradicionales, sino también el impacto de las tendencias digitales, especialmente en Lima, donde la penetración tecnológica está transformando las necesidades de los clientes y las estrategias de los competidores. En este contexto, los cuatro bancos estudiados (Banco Falabella, Banco Ripley, Banco del Comercio y Banco GNB) presentan una amplia gama de productos financieros esenciales; sin embargo, el grado de avance de sus procesos de digitalización difiere entre cada uno de ellos.

4.1 Productos financieros y satisfacción de necesidades

Los cuatro bancos analizados (Banco Falabella, Banco Ripley, Banco del Comercio y Banco GNB) ofrecen una amplia gama de productos tradicionales que, si bien mantienen su relevancia, necesitan adaptarse al entorno digital. Los detalles específicos sobre la oferta de productos y servicios de cada banco se presentan en el anexo 28.

4.1.1 Productos financieros tradicionales

- **Tarjetas de crédito y débito.** Disponibles en todos los bancos analizados.
- **Préstamos de consumo.** Todos los bancos ofrecen este producto, pero Banco Falabella y Banco Ripley destacan con opciones digitales.
- **Productos de ahorro.** Las cuentas de ahorro y plazo fijo siguen siendo fundamentales para la gestión financiera. GNB lidera este segmento con tasas atractivas.

4.1.2 Productos específicos y diferenciadores

- **CTS.** Un producto clave en el contexto laboral peruano, disponible en todos los bancos.
- **Cuenta sueldo.** Ofrecida solo por Banco Falabella y GNB, enfocándose en la gestión de nóminas y beneficios laborales.
- **Préstamos hipotecarios.** Ofrecidos por Banco de Comercio y por GNB.
- **Préstamos vehiculares.** Exclusivos de GNB.

4.1.3 Seguros y atención al cliente

- Banco de Comercio carece de una oferta robusta de seguros, mientras que los demás bancos los incluyen como un valor agregado.
- Todos los bancos combinan canales digitales (*call centers, chats online*) con sucursales físicas, cuya cantidad varía significativamente.

4.1.4 Tasas de interés y confianza

- GNB atrae a ahorradores con las tasas más altas en cuentas de ahorro.
- Banco Ripley y Banco Falabella reflejan un enfoque en mercados de mayor riesgo con tasas de crédito más altas.

4.2 Tendencias de banca digital y competencia en Lima

Según McKinsey & Company (s.f.) y datos recientes del mercado, Lima está experimentando una aceleración en la adopción de banca digital, impulsada por las siguientes tendencias:

4.2.1 Digitalización centrada en el cliente

- Los principales bancos han transformado procesos clave como la apertura de cuentas y pagos digitales. Por ejemplo, BCP utiliza herramientas digitales para personalizar experiencias y optimizar operaciones.
- Los competidores líderes están digitalizando sus productos tradicionales, como préstamos y cuentas, para mejorar la experiencia del cliente.

4.2.2 Inclusión financiera mediante aplicaciones móviles

- Apps como Yape de BCP han integrado a la población no bancarizada, logrando una penetración del 60% en la población adulta en Perú. Estas plataformas destacan por su facilidad de uso, accesibilidad y capacidad para simplificar transacciones.

4.2.3 Ecosistemas digitales y superapps

- Los principales bancos están desarrollando plataformas integradas que no solo ofrecen servicios bancarios, sino también comercio electrónico y pagos de servicios, posicionándose como soluciones completas para las necesidades cotidianas.

4.2.4 Ciberseguridad y analítica avanzada

- La confianza es clave en el entorno digital. Los competidores han priorizado la inversión en ciberseguridad y el uso de analítica avanzada para personalizar ofertas y anticipar las necesidades de los clientes.

4.2.5 Modelos ágiles

- Bancos como Interbank y BCP han adoptado metodologías ágiles para desarrollar y lanzar nuevos productos digitales rápidamente, logrando captar la atención del segmento de jóvenes adultos tecnológicamente activos (25-44 años).

5. Análisis de la demanda

El perfil del usuario bancarizado en Perú, según datos de Ipsos (2019), muestra una tendencia clara hacia la digitalización. La mayoría de la población bancarizada utiliza canales digitales, 3 de cada 5 personas tienen un teléfono inteligente, lo que subraya la importancia de los servicios móviles en el sistema bancario actual. Este escenario digitalizado se refleja en los resultados de la encuesta aplicada, donde el 98% de los encuestados posee al menos una cuenta bancaria, destacando un mercado altamente bancarizado y receptivo a las soluciones digitales. Para mayor detalle de la batería de pregunta y los resultados de la encuesta revisar el anexo 27 y 29.

- **Conectividad y posesión de teléfonos inteligentes.** Los niveles de conectividad y la posesión de *smartphones* son determinantes en el uso de servicios bancarios digitales. Según Ipsos (2019), la frecuencia de conexión diaria es significativamente mayor en los Niveles Socioeconómicos (NSE) A (85%), B (78%) y C (64%), lo cual coincide con los perfiles de la muestra. En cuanto a la posesión de *smartphones*, los NSE A y B presentan tasas de adopción superiores al 80%, lo que también se alinea con los datos obtenidos de la encuesta, donde el 80% de los encuestados son trabajadores dependientes y tecnológicamente competentes.
- **Tendencias del consumidor en 2024.** El estudio de Ipsos (Salazar y Álvarez, 2023) anticipa un aumento en la demanda de productos financieros que integren tecnología, como las billeteras digitales y las plataformas de omnicanalidad. La encuesta revela un fuerte interés en productos bancarios tradicionales digitalizados, como cuentas de ahorro (93.80%) y tarjetas de crédito (38.44%), lo que valida esta tendencia hacia la digitalización de los servicios financieros.

5.1 Perfil sociodemográfico

- **Género.** Balanceado, lo que facilita la representatividad de los resultados.
- **Edad.** El 80.26% de los encuestados tiene entre 25 y 44 años, una franja etaria asociada con competencias tecnológicas avanzadas y receptividad a nuevas ofertas digitales.
- **Ocupación.** El 80% son empleados dependientes, lo que señala un grupo económicamente activo y estable.

- **Estado civil.** Predominan los solteros (49%) y casados (40%).
- **Nivel educativo.** Más del 56% ha completado estudios universitarios, lo que refuerza su predisposición a adoptar tecnologías y productos financieros más sofisticados.
- **NSE.** Los encuestados pertenecen principalmente a los NSE A (14%), B (25%) y C (31%), que son los segmentos con mayor acceso y uso de tecnología digital.
- **Bancarización.** El 98% tiene al menos una cuenta bancaria, lo que indica un alto nivel de inclusión financiera.

En conclusión, se puede decir que este grupo demográfico, altamente bancarizado, educado y tecnológicamente competente, representa un segmento ideal para la adopción de productos financieros digitales. El desafío radica en desarrollar ofertas que combinen servicios tradicionales con innovaciones tecnológicas que fortalezcan la seguridad y la accesibilidad.

5.2 Perfil psicográfico

5.2.1 Prioridades y valores

Los clientes bancarios muestran una clara inclinación hacia valores fundamentales como la seguridad, la solidez financiera y la reputación del banco, reflejando una base de consumidores que valoran la estabilidad y la confiabilidad en sus interacciones financieras. Estos atributos son prioritarios, con la seguridad obteniendo un 16.8% de importancia, seguida de cerca por la reputación del banco (15.4%) y la solidez financiera (14.7%).

5.2.2 Experiencia del usuario y servicio al cliente

La eficiencia en la atención al cliente (13.6%) y la facilidad de uso de las plataformas digitales (15.3%) son también significativamente valoradas, destacando un segmento de clientes que busca una experiencia de usuario fluida y sin complicaciones. Este grupo prioriza interfaces intuitivas y un soporte accesible, subrayando la importancia de una respuesta ágil y efectiva a sus necesidades.

En conclusión, El perfil psicográfico de los clientes bancarios prioriza valores como seguridad, solidez financiera y reputación, junto con una experiencia eficiente y fácil de usar en plataformas digitales. Esto resalta la necesidad de combinar confiabilidad y tecnología para satisfacer sus expectativas.

5.3 Preferencias y uso de servicios bancarios

5.3.1 Preferencias de interacción

A pesar de la creciente digitalización, un porcentaje considerable de los encuestados (31%) aún prefiere la presencia de sucursales físicas y valora enormemente la atención personalizada (35.1%). Este dato sugiere un perfil de consumidor que, aunque consciente y receptivo a las

innovaciones tecnológicas, sigue apreciando el valor de la interacción humana y el servicio personal en las sucursales.

5.3.2 Productos bancarios deseados

Las cuentas de ahorro digitalizadas son extremadamente populares, con una demanda del 93.80%, seguidas por las tarjetas de crédito (38.44%) y los préstamos personales (32.48%). Además, se observa un interés creciente en billeteras digitales y soluciones omnicanal que combinan funcionalidades físicas y digitales, lo que indica una tendencia hacia soluciones bancarias más integradas y versátiles.

Los clientes bancarios muestran un balance entre lo tradicional y lo digital: valoran la atención personalizada y las sucursales físicas, pero demandan con fuerza productos como cuentas de ahorro digitalizadas y soluciones omnicanal. Esto refleja una transición hacia servicios bancarios integrados que combinen interacción humana y tecnología.

5.4 Obstáculos para un nuevo canal digital

Los principales obstáculos identificados para la adopción de un nuevo canal digital son:

- **Seguridad.** La preocupación por fraudes y transacciones no seguras es primordial. Los encuestados demandan mejoras en este aspecto, como la implementación de sistemas de autenticación más robustos.
- **Atención al cliente.** La resolución rápida de incidentes relacionados con la seguridad es altamente valorada, lo que destaca la necesidad de un soporte eficiente y accesible.
- **Confianza en la solidez financiera.** La estabilidad del banco es percibida como un factor crítico para generar confianza en los servicios digitales

En conclusión, se puede afirmar que para incrementar la adopción de canales digitales los bancos deben enfocarse en fortalecer las medidas de seguridad, mejorar la atención al cliente en temas de seguridad y colaborar con reguladores para garantizar las transacciones.

5.5 Preferencias en servicios financieros digitales y demandas de innovación

Los resultados de la encuesta indicaron una marcada preferencia por los productos financieros accesibles digitalmente, con un 93.80% de los encuestados favoreciendo las cuentas de ahorro, seguidas por el pago de servicios. En cuanto a los productos de crédito, las tarjetas y los préstamos personales registraron demandas significativas, alcanzando el 38.44% y el 32.48% respectivamente. Este patrón de preferencias resalta la importancia de ofrecer productos bancarios que no solo sean fáciles de usar, sino que también brinden una seguridad robusta.

Adicionalmente, la encuesta destacó un fuerte interés en innovaciones dentro de los servicios bancarios digitales. Un 24.47% de los participantes señaló que ampliar la oferta de estos

servicios es crucial para mejorar su experiencia bancaria. Un 17.11% valoró especialmente la atención al cliente digital, y un 13.32% enfatizó la necesidad de mejorar la seguridad. Asimismo, un 8.68% expresó su interés en aplicaciones móviles más intuitivas, y un 6.05% en mejoras en los servicios en línea.

5.6 Definición del mercado potencial actual

El mercado potencial en Lima está compuesto principalmente por jóvenes adultos y profesionales entre 25 y 44 años, que representan el 80% de los usuarios de banca digital según estudios de mercado. Este grupo es altamente receptivo a servicios digitales que prioricen:

- **Rapidez y accesibilidad.** Apertura de cuentas y solicitudes de crédito inmediatas.
- **Experiencia personalizada.** Ofertas basadas en el análisis del comportamiento.
- **Movilidad.** Uso de apps móviles para todas las interacciones bancarias
- **Seguridad.** Sistemas confiables que garanticen la protección de datos y transacciones.

6. Proyección de la demanda

Para calcular la proyección de la demanda total en el Banco Cesim se ha dividido el análisis entre el canal actual (stock) y el canal digital (nueva propuesta). En cuanto al canal actual, se utilizó el porcentaje de crecimiento del PBI proyectado en el Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027 (MEF, 2023) para estimar la demanda. Es importante mencionar que para el año 2024 no se proyecta crecimiento alguno en el nivel de colocaciones, debido a los ajustes de las políticas de crédito del banco (ver tabla 21).

Tabla 21

Proyección de colocaciones del canal actual (2023-2028)

Año	Al 2023	Proyección				
		2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento del PBI %	N/A	3.0%	3.1%	3.2%	3.3%	3.2%
Crecimiento % de las colocaciones	N/A	0.0%	3.1%	3.2%	3.3%	3.2%
Colocaciones (miles S/)	2,377,850	2,377,850	2,451,563	2,530,013	2,613,504	2,697,136

Nota: Adaptado de MEF, 2023.

Para estimar la demanda del nuevo canal digital se analizó el porcentaje de ventas en soles que este canal representa en los ingresos totales de los competidores. Así, entre los años 2018 y 2022, el segmento digital creció 46% (Banco Falabella, 2023). Con estos datos se definieron las metas de expansión y desarrollo para el canal digital, y se estima que las colocaciones alcanzarán los S/ 1,344 millones en 2028 (ver tabla 22). Nótese que en el 2024 las colocaciones son cero, debido a que en este año se realizarán las mejoras y la repotenciación del canal digital.

Tabla 22*Proyección de colocaciones del canal digital (2023-2028)*

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento % de colocaciones	N/A	25%	30%	45%	60%
Proyección de colocaciones (miles S/)	0	445,807	579,550	840,347	1,344,555

Nota: Elaboración propia, 2024.

La tabla 23 muestra el total de colocaciones proyectadas al año 2028 de ambos canales, la cual se estima en S/ 4,000 millones, cercana a las colocaciones de Banco Falabella y Banco GNB.

Tabla 23*Total de colocaciones proyectadas Banco Cesim*

Total colocaciones (miles de S/)	2024	2025	2026	2027	2028
Canal actual	2,377,850	2,451,563	2,530,013	2,613,504	2,697,136
Canal digital	0	445,807	579,550	840,347	1,344,555
TOTAL	2,377,850	2,897,371	3,109,563	3,453,851	4,041,691

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2024-2028

1. Visión al 2028

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión al 2028: “Transformar la industria financiera peruana, promoviendo la inclusión a través de la educación financiera para el bienestar de todos nuestros clientes. Aspiramos a ser un banco que, mediante innovaciones tecnológicas, se acerque a más peruanos y mejore su experiencia financiera”.

2. Misión al 2028

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión al 2028: “En Banco Cesim, continuamos nuestro compromiso de ofrecer una amplia gama de productos financieros accesibles y personalizados, diseñados para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes a lo largo del tiempo. Nuestros procesos, perfeccionados a lo largo de nuestra historia y definidos por la eficiencia y la seguridad, están enfocados en proteger y mejorar la experiencia de nuestros usuarios. Manteniendo nuestros valores de ética e integridad, nos esforzamos por sostener un crecimiento económico saludable y asegurar una rentabilidad sostenida a largo plazo. Promovemos un ambiente laboral que favorece el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. Aspiramos a consolidar aún más nuestra posición como un pilar de confianza y responsabilidad social, comprometidos con el progreso económico y social del Perú” (ver anexo 30).

3. Propósito

Los autores de la presente investigación proponen el siguiente propósito: “Nuestro propósito en Banco Cesim es democratizar el acceso a servicios financieros en Perú, utilizando la tecnología para educar y alcanzar a un mayor número de peruanos. Nos comprometemos a fomentar la inclusión financiera, asegurando que cada cliente tenga las herramientas y el conocimiento necesarios para prosperar y mejorar su bienestar económico”.

4. Valores

Los autores de la presente investigación proponen los siguientes valores: “En Banco Cesim, entendemos que nuestros valores son el pilar fundamental sobre el cual se construye nuestra relación con clientes, empleados y la comunidad en general”. Los valores son integridad, credibilidad, compromiso con el cliente, e innovación.

5. Objetivos

5.1 Objetivos generales

- Fomentar la inclusión financiera para mejorar el acceso y uso responsable de servicios bancarios.

- Maximizar la rentabilidad para los accionistas mediante un crecimiento rentable y sostenible.
- Mejorar el posicionamiento en la industria financiera peruana con una oferta digital innovadora.

5.2 Objetivos estratégicos

5.2.1 Rentabilidad

- Maximizar el valor de los accionistas, a través del incremento de la rentabilidad sobre activos del segmento de la banca persona en 1.10% al 2028, logrando resultados por encima de la media de mercado.
 - Indicador. ROA
 - ROA al 2023. 0.4%
 - ROA esperado al 2028. 1.10%
- Maximizar el valor de los accionistas, a través del incremento de la rentabilidad sobre el patrimonio de la banca persona en 15% al 2028 logrando resultados por encima de la media de mercado.
 - Indicador. ROE
 - ROE al 2023. 3.9%
 - ROE esperado al 2028. 15.00%

5.2.2 Crecimiento

- Incrementar la participación en el mercado bancario peruano en captación de fondos en 77% y colocación de préstamos en 70% al 2028.
 - Indicador. *Market share.*
 - *Market share* colocaciones al 2023. 0.69%.
 - *Market share* colocaciones al 2028. 1.17%.
 - *Market share* captaciones al 2023. 0.69%.
 - *Market share* captaciones al 2028. 1.22%.

A continuación, se muestra el porcentaje de participación que Banco Cesim espera tener en los próximos 5 años:

Tabla 24

Participación de colocaciones por canal

Canal	2024	2025	2026	2027	2028
Tradicional	93.7%	90.0%	88.2%	83.3%	78.9%
Nuevo canal	6.3%	10.0%	11.8%	16.7%	21.1%

Nota: Elaboración propia, 2024.

5.2.3 Sostenibilidad

Integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en todas las operaciones de Banco Cesim, promoviendo la innovación tecnológica y la inclusión financiera a través de la educación, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.








- Fomentar la inclusión financiera mediante un programa de educación financiera alineado con el ODS 4 (Educación de Calidad).
- Invertir de manera sostenida en innovación y tecnología para mantener la infraestructura tecnológica a la vanguardia y garantizar la continuidad del banco, esto alineado a la ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).

6. Modelo de Negocio (2024-2028)

La principal diferencia entre el Modelo de Negocio del periodo 2014-2023 con el del periodo 2024-2028 radica en el enfoque digital para los años 2024-2028, donde el banco apuesta por expandir su propuesta de valor y operaciones hacia el cliente digital. Esto se refleja en una mayor segmentación de clientes, la inclusión de nuevos canales digitales, y el desarrollo de relaciones centradas en la conveniencia y rapidez que ofrece la banca digital (ver figura 6).

Figura 6

Nuevo Canvas Banca Persona (2024-2028)

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • SBS, BCRP, ASBANC • RENIEC, SUNAT, • SUNARP • Otras instituciones financieras • Proveedores de tecnología • Redes de procesamiento de pagos • Plataformas de verificación de identidad • Entidades de calificación crediticia, inversionistas y accionistas • Otras instituciones del gobierno 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades del cliente. • Diseño y desarrollo del producto • Captación de fondos • Marketing y Ventas • Colocación directa de productos • Atención al cliente y servicios postventa 	<p>Propuesta de Valor Cliente Actual </p> <p>"Soluciones financieras accesibles y personalizadas para cada peruano. Accede a una banca inclusiva y eficiente que te acompaña en cada paso de tu vida financiera."</p> <p>Cliente Digital</p> <p>"Experiencia bancaria digital superior que combina rapidez y conveniencia con soluciones financieras seguras y personalizadas, diseñadas para encajar perfectamente en su estilo de vida dinámico y conectado"</p>	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención presencial • Atención digital • Programas de fidelización • Comunidades y foros de educación financiera 	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>Cliente Actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • -Persona natural (jóvenes y adultos) • Entre 21 a 76 años • NSE: Indistinto • Necesidades básicas financieras <p>Cliente Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona natural (jóvenes y adultos) • Entre 25 a 44 años • NSE: A -B • Conveniencia y rapidez
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Intereses y costos de financiamiento • Personal especializado en tecnología • Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital • Seguridad cibernética y protección de datos • Costos de transacciones y procesamiento de pagos • Costos de personal y capacitación • Costos operativos de infraestructura • Gastos de regulación y cumplimiento • Gastos de administración y oficina • Gastos de publicidad 		<p>Fuente de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Intereses por préstamos y créditos • Comisiones por servicios • Ingresos por intereses de ahorros e inversiones • Otros ingresos no financieros • Ingresos por servicios de tarjeta de crédito y débito • Ingresos por servicios de banca en línea • Venta de productos financieros 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

7. Estrategia competitiva

El Banco Cesim ha adoptado la estrategia genérica de liderazgo en costos, definida por Porter (1985), que enfatiza en la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio.

El Banco Cesim aprovechará su modelo digital para optimizar costos operativos mediante la reducción de infraestructura física, la automatización de procesos y el uso de tecnologías innovadoras, lo que permitirá trasladar estos ahorros a sus clientes en forma de precios más competitivos (tasas más bajas).

7.1 Canal tradicional

En el canal tradicional se aplicó una estrategia de liderazgo en costos durante los últimos 10 años. El Banco Cesim continuará con este enfoque, buscando maximizar la eficiencia y minimizar los costos operativos para mantener su competitividad en el mercado.

7.2 Canal digital

En el caso del canal digital, se reforzará la estrategia de liderazgo en costos. El Banco se centrará en optimizar procesos y emplear tecnología avanzada para ofrecer productos y servicios financieros de manera eficiente. Este canal se orienta a un segmento de alto valor con preferencias digitales, y se mantendrán costos bajos para atraer a este segmento mediante precios competitivos, asegurando así la expansión y el crecimiento sostenido.

Figura 7

Matriz de Estrategia Competitiva

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos "Banco Cesim"
	Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque en costos
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
VENTAJA ESTRATÉGICA			

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

8. Ventaja competitiva

Para el Banco Cesim, adoptar una estrategia de liderazgo en costos, implica que su ventaja competitiva debería centrarse en ofrecer productos y servicios financieros a precios más bajos que sus competidores, manteniendo al mismo tiempo una calidad de servicio aceptable. A continuación, se detalla cómo esta ventaja competitiva podría estructurarse y maximizarse:

- **Accesibilidad económica.** La principal ventaja competitiva del Banco Cesim es su capacidad de ofrecer servicios financieros a precios más accesibles a comparación de otros bancos, lo que atrae a clientes sensibles al precio y puede ayudar a expandir la base de clientes, incluyendo a aquellos que tradicionalmente no tienen acceso a servicios bancarios.
- **Eficiencia operativa.** Para mantener bajos los costos, el Banco se enfocará en mejorar continuamente su eficiencia operativa, incluyendo la optimización de procesos, la automatización de servicios y la reducción de gastos generales. La eficiencia operativa reduce los costos y puede mejorar la rapidez y la calidad del servicio al cliente.
- **Tecnología y digitalización.** Utilizar tecnología avanzada para automatizar procesos y ofrecer servicios digitales para reducir significativamente los costos de las sucursales físicas y el personal. La inversión en tecnología también puede mejorar la experiencia del cliente, ofreciendo servicios más rápidos y accesibles, como banca móvil y en línea.
- **Economías de escala.** Al aumentar el volumen de clientes y transacciones, el Banco Cesim puede reducir aún más sus costos unitarios. Esto se traduce en la capacidad de ofrecer precios más bajos y aún mantener la rentabilidad.
- **Gestión de relaciones con proveedores.** Negociar eficazmente con proveedores para obtener los mejores precios en tecnología, servicios y suministros puede contribuir a reducir los costos operativos.
- **Canales de servicio eficientes.** Centrarse en canales de bajo costo para la prestación de servicios, como la banca en línea y los cajeros automáticos, mientras se mantiene una red de sucursales físicas optimizada, ayudará a equilibrar costos y la accesibilidad del servicio.

9. Estrategia de crecimiento

Se utilizó la matriz de Ansoff para adoptar la estrategia de crecimiento (Ansoff, 1965). En el canal tradicional se mantendrá una estrategia de penetración de mercado, intensificando las actividades de marketing para aumentar la participación de productos actuales. Para el canal digital, y en línea con los resultados de la encuesta, se implementará una estrategia de desarrollo de mercado, enfocada en captar nuevos segmentos, especialmente individuos entre 25 y 44 años, quienes están tecnológicamente capacitados y abiertos a soluciones bancarias innovadoras. Este enfoque permite conectar con este grupo a través de la plataforma digital del Banco, capitalizando el crecimiento y reforzando su liderazgo en innovación.

Figura 8

Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado "Canal Tradicional"	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados "Canal Digital"	Diversificación

Nota: Adaptado de Ansoff, 1965.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIA

1. Análisis

1.1 Matriz FODA Cruzado

El análisis FODA es una herramienta estratégica que evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, proporcionando una visión integral de su situación tanto interna como externa (David y David, 2017) (ver tabla 25).

1.2 Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de Estrategia Principal, desarrollada por Christensen *et al.* (1976), es una herramienta clave para la formulación de estrategias alternativas. Esta matriz permite a las organizaciones posicionarse dentro de uno de los cuatro cuadrantes estratégicos que propone. El primer cuadrante se enfoca en estrategias de crecimiento agresivo, como la penetración y el desarrollo de mercados o productos. El segundo cuadrante busca fortalecer la competitividad en mercados caracterizados por un rápido crecimiento, priorizando el desarrollo de mercado. En el tercer cuadrante, las estrategias giran en torno a la reestructuración o la diversificación, mientras que el cuarto cuadrante plantea diversificación o innovación, enfocándose en mercados más estables. En este contexto, Banco Cesim implementará una estrategia de penetración de mercado en su canal tradicional y, simultáneamente, adoptará una estrategia de desarrollo de mercado para su canal digital (ver figura 9). Esta combinación de estrategias sitúa al Banco en el cuadrante II, caracterizado por un rápido crecimiento de mercado y una posición competitiva aún en desarrollo. Este posicionamiento es adecuado por las siguientes razones:

- **Oportunidad de crecimiento rápido.** El mercado en el que se encuentra Banco Cesim está experimentando un crecimiento acelerado, particularmente en el segmento de clientes de 25 a 44 años que son tecnológicamente competentes y receptivos a nuevas propuestas bancarias. Este crecimiento del mercado ofrece una oportunidad significativa para que el banco expanda su base de clientes y aumente su participación de mercado.
- **Posición competitiva débil.** El Banco Cesim enfrenta una posición competitiva débil y busca mejorarla mediante una estrategia de penetración de mercado en su canal tradicional, ofreciendo tarifas más competitivas. A su vez, la estrategia de desarrollo de mercado en el canal digital permite capitalizar áreas menos saturadas y mejorar su posición competitiva a través de la innovación. Al centrarse en la innovación tecnológica, personalización de servicios y alineación con las tendencias, el Banco estaría posicionado para fortalecer su competitividad y asegurar un crecimiento sostenido en el mercado financiero peruano.

Tabla 25

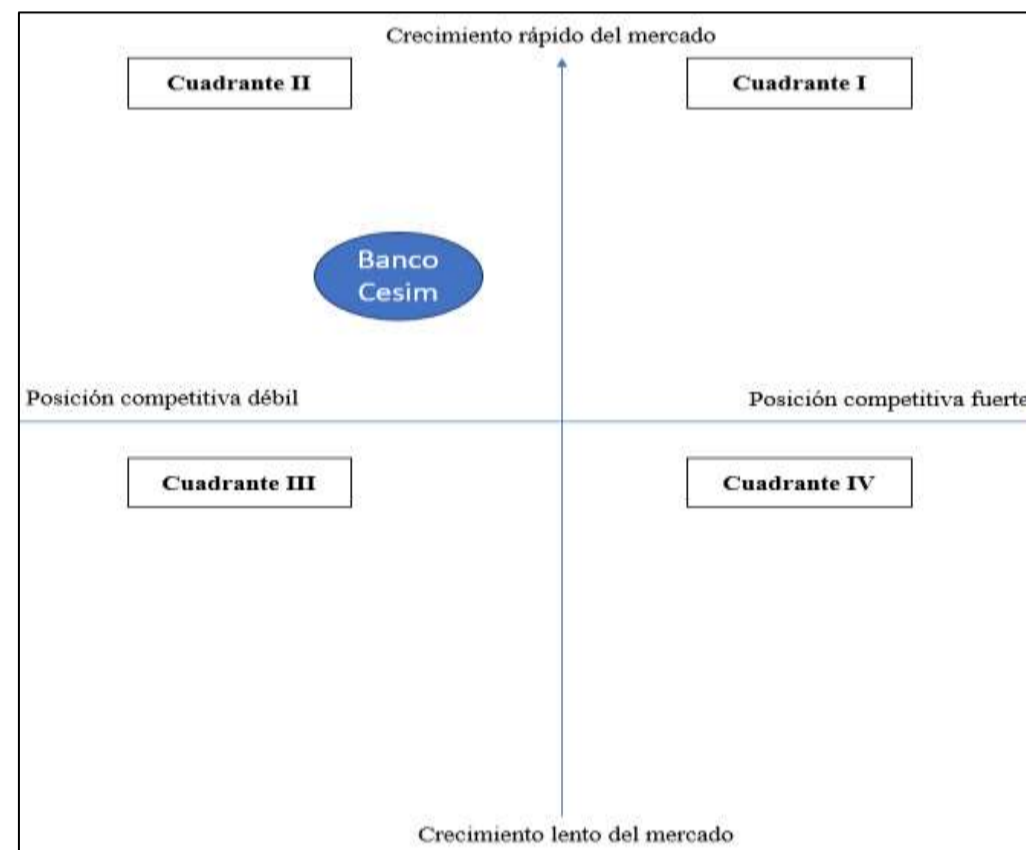
FODA Cruzado

Fortalezas			Debilidades		
1		Gestión de productos financieros: Tasas de interés competitivas	1		Políticas de préstamo problemáticas
2		Gestión de relación con el cliente: Enfoque centrado en el cliente	2		Desafíos en la segmentación de clientes y evaluación de riesgos
3		Implementación de tecnologías: Inversión sostenida en tecnología	3		Formación insuficiente de empleados
4		Talento y gestión del recurso humano: Bajo índice de rotación de personal (10% versus 18% del mercado)	4		Gastos administrativos elevados
5		Reputación apalancada por los clientes del Banco	5		ROE por debajo del promedio (3.9% versus 13.6% del mercado)
6		Regulaciones y cumplimiento: Altos estándares de cumplimiento en la regulación	6		Esfuerzos limitados en responsabilidad social
7		Talento y gestión del recurso humano: Altos niveles de satisfacción del personal	7		Limitado número de sucursales.
8			8		Estrategia de Marketing poco enfocada
9			9		Bajo <i>market share</i>
Oportunidades			DO		
1	Autonomía del BCRP y SBS para estabilizar la economía	F3O5O6	Innovar en los procesos y plataformas actuales, a través del uso de nuevas tecnologías, de manera que podamos llegar a nuevos segmentos.	D1D2O4	Reforzar las políticas de riesgo crediticio con el objetivo de mejorar los altos ratios de provisiones aprovechando el dinamismo del sector.
2	Aparición de bancos digitales y regulación flexible	F1F2O1O3O4	Estrategia de expansión de mercado aprovechando las proyecciones favorables de la economía en los próximos años.	D3O6	Fortalecimiento de competencias y habilidades de los colaboradores para facilitar el proceso de transformación digital y adopción de nuevas tecnologías.
3	Recuperación económica proyectada y crecimiento del PBI en 2024	F2F3O7	Desarrollo de nuevos productos que atraigan un segmento interesado en el cuidado del medio ambiente.	D6O5	Desarrollo de programas educativos para generar mayor inclusión financiera.
4	Crecimiento del sector de servicios financieros	F6O2	Creación de un neobanco de manera que se puedan ofrecer otro tipo de servicios tales como <i>marketplaces</i> , billeteras digitales.		
5	Avances en inclusión financiera y plataformas de pago móvil				
6	Transformación digital y adopción de tecnología 5G				
7	Implementación de políticas ambientales y financiamiento verde				
Amenazas			DA		
1	Inestabilidad política y su impacto en la economía	F1A1A3	Reforzar las políticas de riesgo crediticio para hacer frente a la coyuntura nacional e internacional.	D1A1A3	Reforzar las políticas de riesgo crediticio para hacer frente al contexto político y económico peruano.
2	Impacto de anomalías climáticas en la producción agrícola y brote de gripe aviar y su impacto en la producción avícola	F4A4	Desarrollo de plataformas digitales robustas que permitan el uso de todos los servicios bancarios sin necesidad de recurrir a una agencia.		
3	Altos niveles inflacionarios a nivel mundial	F2A6	Desarrollo de productos que sean atractivos para un segmento con bajo acceso a servicios financieros.		
4	Conflicto sociales y bloqueos de carreteras				
5	Fenómeno El Niño y su posible impacto en 2024				
6	Desafíos de corrupción y préstamos gota a gota				

Nota: Adaptado de David y David, 2107.

Figura 9

Esquema de la matriz de la Estrategia Principal



Nota: Adaptado de Christensen *et al.*, 1976.

2. Descripción de la estrategia seleccionada

En el canal tradicional, el Banco Cesim seguirá implementando una estrategia de penetración de mercado, enfocándose en intensificar la promoción y mejora de sus productos y servicios existentes para incrementar su participación y consolidar su posición en el mercado.

Adicionalmente, como se analizó en el capítulo anterior, la estrategia más adecuada para el Banco Cesim, dentro del marco propuesto por Ansoff, es la de desarrollo de mercado para el canal digital. Esta estrategia incluye cuatro enfoques principales: expansión geográfica, exploración de nuevos segmentos de mercado, apertura de nuevos canales de distribución y la implementación de marketing adaptativo, proporcionando un camino estructurado para expandir la presencia del banco y adaptarse a nuevas oportunidades de mercado.

Dentro de este marco, el Banco ha elegido incorporar dos de los cuatro enfoques, con especial énfasis en la captación de nuevos segmentos de mercado y la expansión a través de nuevos canales de distribución. Esta decisión se fundamenta en el notable crecimiento del segmento de clientes de 25 a 44 años, quienes se caracterizan por su competencia tecnológica y su apertura a nuevas ofertas bancarias.

En consonancia con estas estrategias, el Banco intensificará sus políticas de riesgo crediticio para optimizar los altos ratios de provisiones. Además, la introducción de nuevos canales de distribución será una oportunidad para fortalecer las competencias y habilidades de sus colaboradores, facilitando así el proceso de transformación digital y la adopción efectiva de nuevas tecnologías, todo esto contribuirá a mejorar la competitividad y presencia del banco en el dinámico mercado financiero peruano.

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING

1. Objetivos del plan de Marketing

Los objetivos del plan de Marketing están diseñados para apoyar las estrategias de crecimiento, y rentabilidad del Banco Cesim.

Tabla 26

Objetivos del plan de Marketing

N°	Descripción	Objetivo estratégico vinculado	Indicador de medición	2024	2025	2026	2027	2028
1.1	Incrementar el <i>market share</i> en captación de fondos, pasando de 0.69% en 2023 a 1.22% en 2028, lo que representa un crecimiento del 77%.	Crecimiento	Participación de mercado en captación (%)	0.69%	0.88%	0.94%	1.04%	1.22%
1.2	Elevar el <i>market share</i> en colocación de préstamos, pasando de 0.69% en 2023 a 1.17% en 2028, lo que implica un aumento del 70%.	Crecimiento	Participación de mercado en colocación (%)	0.69%	0.84%	0.90%	1.00%	1.17%
1.3	Mejorar la segmentación de mercado	Rentabilidad	Participación de colocaciones del canal digital (%)	0%	15.4%	18.6%	24.3%	33.3%
1.4	Aumentar la conciencia de marca del Banco Cesim	Crecimiento	Tráfico en el canal digital (aplicativo móvil)		15%	20%	25%	30%
1.5	Incrementar el índice de satisfacción del cliente (NPS) a 60 en un plazo de cuatro años.	Crecimiento	Índice de Satisfacción del Cliente (NPS)	50	53	57	60	60

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Estrategia de segmentación

Las bases de segmentación del Banco Cesim se fundamentan en criterios geográficos, conductuales, psicográficos y demográficos (Kotler y Keller, 2012), alineados con el enfoque estratégico para potenciar su canal digital. Esta estrategia busca maximizar el crecimiento en segmentos clave, integrando a individuos de alto perfil socioeconómico y usuarios con avanzado dominio tecnológico.

El segmento objetivo, definido a partir de la investigación de mercado, comprende hombres y mujeres entre 25 y 44 años, mayormente profesionales. Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, este grupo valora especialmente la eficiencia, accesibilidad e innovación en los servicios financieros. Además, se caracteriza por una alta solvencia económica, una capacidad significativa de ahorro y una marcada preferencia por gestionar sus finanzas a través de plataformas digitales integradas.

2.1 Geográfica

El segmento se concentra en áreas urbanas de Lima Metropolitana y el Callao, donde hay un mayor acceso a servicios digitales y una creciente demanda de soluciones bancarias innovadoras. Esta región es estratégica por su densidad poblacional, infraestructura tecnológica y alto poder adquisitivo, facilitan la adopción de servicios financieros digitales.

2.2 Conductual

Los usuarios de este segmento priorizan la eficiencia e inmediatez en sus interacciones bancarias. Son frecuentes usuarios de aplicaciones móviles y servicios en línea para transacciones, gestión de inversiones y acceso a crédito. Valoran la personalización en las recomendaciones financieras y la simplicidad en el diseño de los servicios, manteniendo una alta fidelidad hacia instituciones que satisfacen estas expectativas.

2.3 Psicográfica

Este grupo tiene una mentalidad orientada al progreso, valorando la innovación y confiando en la tecnología para optimizar su calidad de vida. Su estilo de vida está enfocado en la conveniencia y la eficiencia, buscando experiencias que optimicen su tiempo. Tienen objetivos financieros claros, como ahorrar para inversiones, adquisiciones importantes o planificación futura, y buscan herramientas intuitivas que les permitan controlar y visualizar su progreso.

2.4 Demográfica

El segmento incluye hombres y mujeres entre 25 y 44 años, con formación académica superior o técnica. Mayoritariamente profesionales en cargos de nivel medio a alto, cuentan con ingresos medios-altos que les permiten destinar recursos a inversión, ahorro y consumo discrecional. Al estar en su etapa más productiva, prefieren productos financieros flexibles y escalables que se alineen con sus objetivos económicos.

3. Estrategia de posicionamiento

El Banco Cesim busca destacarse de sus principales competidores (Kotler y Keller, 2012) a través de la repotenciación de su canal digital como eje de su estrategia de posicionamiento. Este enfoque redefine la experiencia bancaria al integrar innovación tecnológica con un servicio personalizado, garantizando una satisfacción superior para cada cliente.

3.1 Mantra

El Banco Cesim ha desarrollado el siguiente mantra: “Innovación conectada para tu bienestar financiero”. Este mantra refleja el compromiso del Banco con la integración de tecnología de punta y atención personalizada, priorizando el bienestar y la satisfacción de sus clientes en cada interacción.

3.2 Puntos de paridad

- **Seguridad financiera.** Igual que los principales competidores, el Banco Cesim garantiza altos estándares de seguridad en todas las transacciones digitales.
- **Variedad de productos financieros.** Ofrece una gama completa de productos financieros, como cuentas de ahorro, créditos, inversiones y seguros.
- **Accesibilidad digital.** Proporciona plataformas digitales que permiten realizar operaciones bancarias desde cualquier lugar y en cualquier momento.

3.3 Puntos de diferenciación

- **Inversión sostenida en innovación.** Actualización continua de la plataforma digital para garantizar una experiencia bancaria intuitiva, rápida y sin fricciones.
- **Atención proactiva.** Anticipación a las necesidades del cliente mediante recomendaciones personalizadas antes de que ellos las identifiquen.

3.4 Justificadores/*Reason to believe*

- **Competitividad tecnológica.** Desarrollo de una app móvil con funcionalidad de asesor financiero personalizado basada en IA.
- **Testimonios de clientes.** Opiniones positivas sobre la personalización y calidad del servicio.
- **Evidencia tangible.** Implementación de herramientas de IA y análisis predictivo que optimizan las soluciones ofrecidas.

3.5 Valores/Estilo de vida

- **Innovación.** Compromiso con la evolución tecnológica para facilitar la vida financiera de sus clientes.
- **Confianza.** Creación de relaciones sólidas basadas en transparencia y seguridad.
- **Personalización.** Enfoque en el cliente como individuo único con necesidades específicas.
- **Sostenibilidad.** Promoción de prácticas financieras responsables y sostenibles.

3.6 Carácter de marca

- **Moderno.** Siempre a la vanguardia de la tecnología y tendencias financieras.
- **Confiable.** Inspirando seguridad y confianza en cada interacción.

- **Cercano.** Un banco humano que entiende y responde a las necesidades de sus clientes.
- **Visionario.** Pionero en integrar tecnologías avanzadas con un enfoque centrado en el cliente.

3.7 Posicionamiento según estilo de vida

El Banco Cesim está diseñado para personas con un estilo de vida dinámico, tecnológicamente competente, y enfocado en maximizar su tiempo y recursos. Este segmento busca experiencias bancarias rápidas, intuitivas y personalizadas que se alineen con sus objetivos de crecimiento profesional y personal. La marca se posiciona como el aliado financiero ideal para aquellos que valoran la innovación, la eficiencia y la atención excepcional.

4. Estrategias y actividades de Marketing

Para alcanzar los objetivos del Banco Cesim se ha diseñado una estrategia integral de marketing enfocada en la expansión, conciencia de marca y fidelización de clientes. A continuación, se detallan las actividades planificadas para los próximos 5 años, junto con los indicadores clave que permitirán evaluar su impacto y garantizar resultados sostenibles.

4.1 Estrategia de expansión

Para lograr los objetivos de aumentar el *market share* en captación de fondos y en colocación de préstamos, y mejorar la segmentación de mercado, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

4.1.1 Campañas de publicidad digital

El equipo de Marketing lanzará campañas continuas en Google Ads y en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn para promover productos de captación de fondos y préstamos. Estas campañas contarán con un presupuesto anual de S/ 430,000 y estarán dirigidas al segmento objetivo. Su desempeño será evaluado regularmente considerando indicadores clave de rendimiento, como el porcentaje de clics esperado, la tasa de conversión promedio y un costo por adquisición competitivo. Las estrategias se ajustarán según los resultados obtenidos y las necesidades del mercado, manteniendo este enfoque durante los próximos 5 años.

4.1.2 Promociones

El departamento de Ventas y Marketing, en coordinación con el área de Finanzas, buscarán promocionar de manera constante préstamos y depósitos con tasas de interés competitivas para los nuevos clientes. Estas promociones se comunicarán a través de todos los canales del banco, y se revisarán y ajustarán de manera mensual para maximizar su efectividad durante los 5 años. El presupuesto destinado para estas promociones es de S/ 100,000 por año.

Para medir la efectividad de estas iniciativas se utilizará la tasa de conversión promocional, que evaluará el porcentaje de clientes que aceptaron las promociones en relación con el total de clientes contactados, permitiendo monitorear el impacto directo de las estrategias. Asimismo, se analizará el nivel de *engagement* por canal, midiendo la interacción y respuesta de los clientes en cada uno de los medios utilizados, como clicks, aperturas de correos y reacciones en redes sociales para identificar los canales más efectivos y optimizar su uso.

4.2 Estrategia de *awareness* (conciencia de marca)

Para incrementar la conciencia de marca y maximizar la satisfacción de los clientes se implementarán las siguientes actividades:

4.2.1 Posicionamiento en buscadores (SEO)⁶ y Marketing en motores de búsqueda (SEM)⁷

Banco Cesim busca diferenciarse de competidores como Banco Ripley y Banco Falabella mediante una estrategia de hiperpersonalización en SEO y SEM, enfocada en captar a los segmentos prioritarios de 25 a 44 años, caracterizados por su alta solvencia económica y afinidad tecnológica.

En cuanto al uso de palabras clave, se implementarán términos cuidadosamente seleccionados relacionados con tecnología financiera, soluciones personalizadas y eficiencia digital, tales como “banca digital personalizada”, “soluciones financieras a medida”, “banca digital segura para profesionales”, e “inversiones *online* confiables”. Estas palabras clave se identificarán mediante un análisis de brechas en las estrategias de los competidores y en los comportamientos digitales del segmento objetivo.

El equipo de Marketing, en colaboración con una agencia especializada, desarrollará contenido educativo relevante y atractivo. Este incluirá blogs sobre tecnología financiera y soluciones bancarias personalizadas, guías sobre inversión segura y gestión financiera digital, y videos explicativos sobre el uso y beneficios de la banca digital. Este contenido está diseñado para mejorar la visibilidad en motores de búsqueda y posicionar a Banco Cesim como un referente confiable en soluciones financieras.

Las campañas de SEM, que se implementarán en plataformas como Google Ads, Facebook Ads y LinkedIn Ads, utilizarán segmentación avanzada basada en ingresos, profesiones, ubicación geográfica en zonas urbanas e intereses relacionados con tecnología, inversión y banca digital. Estas campañas destacarán beneficios como tasas competitivas, asesoramiento

⁶ SEM son las siglas del inglés *Search Engine Optimization*.

⁷ SEM son las siglas del inglés *Search Engine Marketing*.

financiero personalizado y seguridad en transacciones digitales, elementos clave para captar la atención del público objetivo.

Para garantizar la efectividad de estas estrategias se emplearán indicadores clave de desempeño como el incremento del ranking orgánico en motores de búsqueda para palabras clave estratégicas, el *Click-Through Rate* (CTR) para monitorear el porcentaje de clicks en los anuncios; el Costo por Click (CPC) para optimizar los costos de las campañas pagadas, y el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) para reducir el costo por cliente adquirido.

Con una inversión anual de S/ 131,000, esta estrategia asegurará un enfoque basado en datos que optimice continuamente los resultados, fortaleciendo la posición competitiva del banco.

4.2.2 Campañas en redes sociales

El equipo de Marketing utilizará las redes sociales para interactuar activamente con los clientes, respondiendo consultas en tiempo real y compartiendo contenido relevante que destaque las ventajas de los servicios del banco. Estas campañas estarán dirigidas al segmento de 25 a 44 años, empleando estrategias diferenciadas y contenido personalizado, con un presupuesto de S/ 120,000 anual.

Para los individuos entre 25 y 34 años, los mensajes destacarán la agilidad y las innovaciones tecnológicas del Banco. Para los de 35 a 44 años, se enfatizará la seguridad y las oportunidades de inversión. Además, se emplearán técnicas de *retargeting* dinámico para reenganchar a usuarios interesados, resaltando beneficios exclusivos adaptados a sus necesidades.

La diferenciación frente a competidores incluirá historias de éxito y casos prácticos de clientes, fortaleciendo la imagen del Banco como una institución que entiende y cumple las expectativas de sus usuarios. En Instagram y Facebook se utilizarán formatos interactivos como videos cortos, testimonios visuales y carruseles con experiencias reales de clientes. En LinkedIn se lanzarán contenidos orientados a profesionales, como artículos y *webinars* sobre finanzas personales y soluciones digitales, posicionando al Banco como líder en innovación financiera. El uso de *social listening* permitirá detectar tendencias emergentes y preocupaciones específicas dentro de los segmentos objetivos, ajustando campañas en tiempo real para mejorar la relevancia y fortalecer la conexión emocional con los clientes.

La efectividad de estas estrategias será medida mediante indicadores clave como tasa de participación, alcance orgánico y pagado, y generación de *leads* hacia la plataforma digital.

4.2.3 Distribución del *merchandising* de marca

Para aumentar la conciencia de marca y fortalecer la relación con los clientes, Banco Cesim distribuirá *merchandising* en eventos clave y a través de campañas promocionales. Estos

artículos se entregarán en eventos, ferias financieras, y como parte de las promociones en línea y en sucursales. La inversión anual para esta actividad será de S/ 60,000.

4.3 Estrategia centrada en el cliente

Banco Cesim busca transformar la experiencia de sus clientes mediante iniciativas innovadoras y tecnológicas que impulsen su satisfacción y lealtad. Estas acciones se alinean con el objetivo de mejorar el Net Promoter Score (NPS) y consolidar una relación de confianza y valor a largo plazo. Para ello, se implementarán las siguientes actividades:

4.3.1 Implementación de asistentes virtuales para una atención eficiente y personalizada

Banco Cesim ha diseñado una estrategia integral para optimizar la experiencia de sus clientes, enfocándose en dos pilares fundamentales:

Por un lado, se implementarán asistentes virtuales (*chatbots*) basados en inteligencia artificial, diseñados para resolver de manera eficiente las consultas frecuentes de los usuarios. Estas herramientas estarán disponibles en los canales digitales del Banco, como el sitio *web* y la aplicación móvil, ofreciendo una atención rápida y personalizada. La Gerencia de Operaciones y Transformación Digital será la encargada de liderar esta iniciativa, asegurando su correcta implementación y funcionamiento.

Por otro lado, el Departamento de Experiencia del Cliente implementará un programa continuo de encuestas de satisfacción, con el propósito de evaluar de manera constante la percepción de los clientes sobre los servicios del banco. Este programa permitirá identificar áreas críticas de mejora y diseñar planes de acción específicos para atender las principales inquietudes de los usuarios. Las encuestas se realizarán de manera trimestral, tanto en plataformas digitales como en sucursales físicas, asegurando así una visión integral de sus opiniones y necesidades. Se ha asignado una inversión anual de S/ 30,000 para la medición del NPS, lo que garantizará un seguimiento periódico y estratégico de la experiencia del cliente.

4.3.2 Fidelización

Banco Cesim implementará diversas iniciativas enfocadas en mantener y aumentar la lealtad de sus clientes mediante un Programa de Recompensas Digitales y Campañas Promocionales anuales. Estas estrategias buscan fomentar un mayor compromiso y fidelización utilizando tecnologías avanzadas y comunicaciones efectivas.

El Programa de Recompensas Digitales permitirá a los clientes acumular puntos por cada transacción realizada a través del canal digital. Estos puntos podrán canjearse por beneficios como tasas preferenciales en préstamos y descuentos en alianzas comerciales. Para la gestión de este programa, se utilizará un CRM avanzado que personalizará las ofertas en función del

historial de actividades del cliente. El costo anual estimado para la implementación y mantenimiento del CRM es de S/ 30,000, mientras que el presupuesto para los incentivos del programa oscilará entre S/ 50,000.

Adicionalmente, se destinará un presupuesto de S/ 10,000 anuales para la medición de indicadores de éxito, como la tasa de retención de clientes, el incremento en el volumen de transacciones por cliente recurrente y la participación activa en el programa. Estos indicadores permitirán evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios para maximizar los resultados.

5. Estrategia de la mezcla de marketing

5.1 Servicio

Actualmente el Banco ofrece una diversidad de productos financieros que van desde cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y préstamos, dirigidos a consumidores individuales. Actualmente, estos productos se distribuyen por las sucursales físicas del Banco y, en menor medida, de manera digital. La lista de productos se detalla en el anexo 31.

Con la adopción de la nueva estrategia, el Banco Cesim planea repotenciar el canal digital actual donde se presentarán productos con una propuesta de valor renovada, diseñada para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Este nuevo canal digital se destacará por la integración de tecnologías de vanguardia como la inteligencia artificial, lo cual personalizará la experiencia del cliente y optimizará la eficiencia operativa del banco. En tal sentido, se propone mejorar las funcionalidades del canal digital del Banco Cesim, evaluando continuamente la experiencia del cliente en la página *web* y en aplicaciones, para optimizar la oferta de productos y servicios mediante el uso de estas tecnologías avanzadas, proporcionando soluciones personalizadas que se ajusten a las necesidades individuales de cada cliente. Además, para aumentar los ingresos no financieros, se recomienda crear una alianza con una compañía de seguros local que permita comercializar diversos productos de seguros, tanto en el canal tradicional como en el digital.

5.2 Precio

Para la estrategia de precio se ofrecerán tasas de interés competitivas en el canal digital, aprovechando la disminución de costos operativos asociados a este canal. Esta eficiencia permitirá trasladar estos ahorros a los clientes. A continuación, se muestra las tasas de interés para créditos y depósitos del Banco Cesim:

Tabla 27

Comparativo de tasas de interés activas y pasivas: promedio de banca múltiple versus Banco Cesim (en %)

Tipo	Producto	Promedio banca múltiple	Banco Cesim
Tasa de interés activa (créditos)	PYME	24.94	8.59
	Consumo	38.46	6.66
	Tarjeta de crédito	64.94	10.52
	Hipotecario	9.17	3.04
Tasa de interés pasiva (depósitos)	Depósitos a la vista	0.14	0.22
	Depósitos a plazo (12 meses)	5.30	0.69
	Depósitos a plazo (24 meses)	5.04	1.02
	Depósitos Empresas	6.92	0.35

Nota: Adaptado de SBS 2023a y 2023b.

5.3 Plaza

Se repotenciará la página *web* del banco y se creará un aplicativo móvil para permitir a los clientes gestionar sus finanzas de manera eficiente y segura desde cualquier lugar, proporcionando una interfaz intuitiva para facilitar operaciones bancarias en tiempo real; en paralelo, se continuará ofreciendo los productos del Banco en las sucursales físicas. Este enfoque híbrido asegura que todos los puntos de contacto con el Banco, digitales o presenciales, sean eficaces y brinden una experiencia de servicio excepcional.

5.4 Promoción

En la estrategia de promoción se utilizarán tácticas diversas para mejorar la visibilidad y el atractivo de sus productos, así como para fomentar la participación y fidelidad de los clientes. Las campañas de marketing digital emplearán SEO y SEM para optimizar la presencia en buscadores y redes sociales, dirigidas a segmentos propensos a la adquisición de productos financieros. Además, se ofrecen promociones, como tasas de interés preferenciales para atraer nuevos clientes, y se utiliza publicidad personalizada basada en datos demográficos y de comportamiento.

5.5 Personal

Brindar capacitación continua al personal es esencial para garantizar una atención al cliente eficiente y el dominio de tecnologías avanzadas. Al mismo tiempo, se fomenta una cultura de atención personalizada, asegurando que cada cliente reciba un servicio excepcional y adaptado a sus necesidades específicas.

5.6 Evidencia física

Se mantendrá un diseño moderno y acogedor en sus sucursales físicas, que refleje la imagen innovadora del banco. Simultáneamente, se desarrollará una plataforma digital con una interfaz de usuario intuitiva y atractiva.

5.7 Procesos

El Banco se enfocará en optimizar sus procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de respuesta, garantizando así un servicio más ágil y efectivo. Paralelamente, la institución tendrá un mayor compromiso con la seguridad de sus clientes, implementando medidas de seguridad avanzadas para proteger la información y las transacciones.

6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing para el plan estratégico del Banco Cesim abarca gastos de promoción y publicidad, tanto para el canal tradicional como para el nuevo canal digital. Este presupuesto se distribuye en diversas estrategias con el objetivo de expandir la marca, fortalecer su posicionamiento y fidelizar clientes.

El detalle del presupuesto para los próximos 5 años se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 28

Presupuesto de Marketing (en miles de Soles)

Estrategia	Actividades	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Expansión	Campañas de publicidad digital	360	367	375	382	390	1,873
	Producción	70	71	73	74	76	364
	Promociones	100	102	104	106	108	520
Awareness (conciencia de marca)	Estrategia de SEM y SEO	131	134	136	139	142	682
	Campañas en redes sociales	120	122	125	127	130	624
	<i>Merchandising</i>	60	61	62	64	65	312
Centrada en el cliente	Encuestas	30	30	31	31	32	154
	Programa de Fidelización	90	92	94	96	97	468
		961	980	999	1,019	1,040	4,999

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

1. Objetivos del plan de Operaciones

El plan de Operaciones considera varios objetivos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 29

Objetivos del plan de Operaciones

N°	Descripción	Objetivo estratégico vinculado	Indicador de medición	2024	2025	2026	2027	2028
1.1	Se planea repotenciar el canal digital lanzando un aplicativo móvil en un año y mejorando la seguridad para reducir el fraude en un 40%.	Sostenibilidad	% avance en desarrollo app		100%			
			Tasa de Incidencia de Fraude (TIF)		10%	20%	30%	40%
1.2	i) Optimizar la eficiencia operativa. Reducir el tiempo promedio de transacción en 30% al 2028.	Rentabilidad	Reducción de tiempo transacción		12%	18%	24%	30%
	ii) Reducir los costos operativos en un 20% al 2028. Automatizar el 70% de los procesos administrativos en 5 años.		Reducción de costos operativos		11%	13%	16%	20%
	iii) Mejorar los tiempos de respuesta a solicitudes del cliente en 40% al 2028.		Automatizar procesos administrativos	30%	40%	50%	60%	70%
1.3	Rediseñar las políticas de riesgo y repotenciar el área de Cobranzas para reducir el porcentaje de provisiones a 10.6% al 2028.	Rentabilidad	Reducción del ratio de provisiones sobre ingresos	3.6%	5.1%	7%	8.8%	10.6%

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Estrategia de Operaciones

2.1 Actividades propuestas para el objetivo 1.1

- Desarrollo de la plataforma digital.** La Gerencia de Operaciones, junto con el equipo de Desarrollo de Tecnologías de la Información (TI), se encargará de guiar el proyecto de aplicación móvil utilizando metodologías ágiles. El proceso incluye el diseño iterativo y pruebas continuas para garantizar un producto funcional; para ello, se contratará una empresa de desarrollo de *software* especializada, que será responsable de programar y desarrollar la aplicación, mientras que el equipo interno del Banco supervisará el progreso y asegurará que se cumplan los requisitos. Una vez contratada la empresa, se realizará un análisis de necesidades y diseño del aplicativo. Esta fase implica identificar los requisitos funcionales y técnicos del aplicativo, así como diseñar la interfaz de usuario (UX/UI), el tiempo propuesto para esta actividad es de 2 meses (incluido en el proceso de desarrollo

general). El desarrollo y prueba del *software* se realizará en un entorno controlado para programar el aplicativo y realizar pruebas unitarias, actividad que tomará entre 7 y 8 meses. El equipo de Quality Assurance del proveedor, la Gerencia de Operaciones, y la Jefatura de TI realizarán pruebas de calidad, usabilidad y seguridad. Estas pruebas incluirán pruebas internas y *beta testing* realizado con un grupo selecto de usuarios para identificar y corregir cualquier problema antes del lanzamiento oficial, actividad que tomará entre 1 y 2 meses. El presupuesto para el desarrollo del aplicativo de S/ 1.9 millones, y se considera un mantenimiento anual de S/ 0.6 millones (ver tabla 30).

- **Mejoras en la ciberseguridad**

- Evaluación y selección de tecnologías de seguridad. La Gerencia de Operaciones y el equipo de TI identificarán y seleccionarán tecnologías avanzadas para la seguridad del aplicativo. Este proceso incluye la investigación de mercado y la realización de pruebas de concepto para asegurar que las tecnologías seleccionadas cumplan con los requisitos de seguridad del Banco. El equipo de TI integrará estas soluciones en el aplicativo móvil. El proceso incluye el despliegue de soluciones y pruebas de seguridad para garantizar la protección contra fraudes. La app empezará a usarse en el segundo año de operación con un presupuesto anual de S/ 1.2 millones, duplicando el presupuesto de seguridad del Banco.

2.2 Actividades propuestas para el objetivo 1.2

- **Optimización de procesos.** El equipo de Gestión de Procesos realizará un mapeo exhaustivo de los procesos de transacción actuales para identificar cuellos de botella y áreas de mejora, lo que permitirá diseñar procesos más eficientes; posterior a ello se rediseñarán los procesos para reducir los tiempos de transacción. Se implementarán mejores prácticas y tecnologías de automatización para optimizar la eficiencia operativa. Esta actividad tomará 4 meses (vinculado al objetivo 1.2 acápite i).
- **Automatización de procesos administrativos.** Al cierre del 2023, el ratio de gastos administrativos, que incluye costos operativos, de infraestructura, tecnología y personal, es de 46.9%. Para reducir este ratio en un 20% al 2028, el equipo de Gestión de Procesos identificará las áreas operativas y administrativas que puedan beneficiarse de la automatización, basándose en un análisis exhaustivo de los procesos actuales y consultas con departamentos clave, actividades se llevarán a cabo en un plazo de 2 meses. Con respecto a la automatización de los procesos administrativos, solamente el 30% se encuentra automatizado, y se espera que la implementación de un sistema adecuado de

Automatización Robótica de Procesos (RPA) permita aumentar este porcentaje al 70% en los próximos 5 años. El sistema RPA será seleccionado mediante una evaluación de proveedores y se integrará con las plataformas tecnológicas existentes, optimizando procesos como la gestión de cuentas, el procesamiento de pagos y la atención al cliente. Esta implementación se llevará a cabo en un tiempo propuesto de 8 meses, incluyendo la capacitación de los usuarios con un presupuesto anual estimado de S/ 40,000 (vinculado al objetivo 1.2, acápite ii).

- **Implementación de IA para atender solicitudes de clientes.** Para reducir los tiempos de respuesta se implementarán chatbots inteligentes basado en IA, que atenderán automáticamente las consultas frecuentes de los clientes en canales digitales como el sitio *web* y la app móvil. La Gerencia de Operaciones y Transformación Digital liderará la integración de estos sistemas, con un tiempo de implementación de 6 meses y un presupuesto anual de S/ 9,950 (vinculado al objetivo 1.2, acápite iii).
- **Predicción de demanda para la optimización operativa.** Se implementará un algoritmo de predicción de demanda basado en *machine learning* para anticipar el uso de productos financieros como cuentas, préstamos y tarjetas de crédito. Esto permitirá optimizar la planificación de liquidez, la asignación de personal y los recursos en campañas comerciales, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. La Gerencia de Operaciones y Transformación Digital liderará la siguiente implementación, para lo cual se estima una inversión de S/200,000 en el primer año.

2.3 Actividades propuestas para el objetivo 1.3

Para reducir el porcentaje de provisiones al promedio de la banca peruana (22%) en 5 años, se implementarán nuevas políticas de provisiones basadas en un enfoque dinámico. A continuación se presentan los pasos clave:

- **Segmentación y análisis predictivo.** Se realizará una segmentación de la cartera crediticia utilizando modelos predictivos para identificar clientes de alto riesgo y actuar preventivamente.
- **Rediseño de políticas de provisiones.** Las nuevas políticas se alinearán con las directrices de Basilea, enfocándose en provisiones dinámicas y anticipadas, ajustadas al riesgo de cada cliente, lo que permitirá optimizar las reservas según el nivel de riesgo.
- **Rediseño de políticas de riesgos de Banca Personal.** Se desarrollarán políticas de riesgo actualizadas con base a los hallazgos obtenidos a través del *benchmarking* y el análisis de

datos históricos, como se detalla en el anexo 8. La nueva política será revisada por el comité interno y posteriormente será validada por expertos externos

- **Mejora en las prácticas de cobranza.** Se implementarán estrategias de cobranza preventiva para evitar la morosidad, junto con procesos de renegociación de deudas en sectores vulnerables, reduciendo así la necesidad de provisiones adicionales.
- **Fortalecimiento de la evaluación crediticia.** Se ajustarán las políticas de otorgamiento de créditos mediante un *scoring* mejorado y criterios más rigurosos para sectores de mayor riesgo.
- **Monitoreo continuo.** Se creará un comité de revisión trimestral que evaluará la evolución de las provisiones y ajustará las políticas, según los resultados.
- **Capacitación especializada.** El personal será capacitado en las nuevas políticas de provisión y manejo de riesgos, asegurando una implementación efectiva. Estas acciones se realizarán en un plazo de 7 meses con un presupuesto de S/ 20,000, y permitirán una reducción gradual del porcentaje de provisiones, alcanzando el objetivo del 22% en 5 años.

3. Presupuesto de Operaciones

El detalle del presupuesto para los próximos cinco años se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 30

Presupuesto de Operaciones (miles de Soles)

Objetivo	Actividades	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Repotenciación del canal digital	Desarrollo de la plataforma digital (app)	1,900					1,900
	Mantenimiento de plataforma digital	684	698	712	726	740	3,560
	Mejoras en ciberseguridad	0	1,200	1,224	1,248	1,273	4,946
Optimizar la eficiencia operativa	Seleccionar e implementar un sistema de automatización de procesos (RPA)	40	41	42	44	45	212
	Desarrollar algoritmos para la predicción de demanda	200					200
	Implementar sistemas de IA para la atención al cliente (chatbots).	10	10	11	11	11	53
Rediseño de las Políticas de Riesgo	Consultoría externa	20					20
Total		2,854	1,949	1,989	2,029	2,070	10,891

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivos del plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos considera varios objetivos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 31

Objetivos del plan de Recursos Humanos

N°	Descripción	Objetivo estratégico vinculado	Indicador de medición	2024	2025	2026	2027	2028
1.1	Aumentar las competencias del personal en herramientas digitales y satisfacción del cliente.	Sostenibilidad	Porcentaje de empleados capacitados en herramientas digitales y satisfacción del cliente.	50%	70%	90%	95%	100%
1.2	Adaptar la estructura organizacional para integrar eficientemente el repotenciado canal digital.	Sostenibilidad	Grado de avance en la implementación de la nueva estructura organizacional (en porcentaje).	-	70%	100%	-	-
1.3	Atraer y contratar personal con habilidades que se alinee con las nuevas necesidades del Banco.	Sostenibilidad	Cantidad de nuevas contrataciones con habilidades alineadas a las necesidades del Banco.	10	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Estrategias de Recursos Humanos

2.1 Actividades propuestas para el objetivo 1.1

Todo el personal del Banco (97 colaboradores) será capacitado como parte de un programa de transformación digital, con especial énfasis en los departamentos de Servicio al Cliente, Operaciones, y Tecnología. Estos programas tienen como objetivo mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente, alineando todos los niveles del Banco con las nuevas tendencias tecnológicas.

Los programas de capacitación estarán diseñados para cubrir los siguientes temas clave:

- **Inteligencia artificial y análisis de datos.** Para optimizar la toma de decisiones basada en datos y aplicar modelos predictivos en la gestión de riesgos.
- **Ciberseguridad y privacidad.** Enfocada en proteger los datos sensibles de los clientes y cumplir con los estándares regulatorios internacionales.
- **Cloud computing y servicios en la nube.** Para gestionar y optimizar recursos digitales, mejorando la flexibilidad y escalabilidad de las operaciones.
- **Marketing digital.** Para personalizar y mejorar la efectividad de las campañas, utilizando herramientas digitales y análisis de comportamiento de los clientes.

El costo total anual de S/ 166,812 cubre 60 horas de capacitación para los 97 empleados, con un costo promedio de S/ 28.66 por hora por colaborador. Esta inversión se encuentra alineada

con las tendencias actuales de formación digital a través de plataformas de *e-learning*. A largo plazo, se espera que la capacitación permita al Banco reducir costos relacionados con la administración de riesgos y mejorar la respuesta ante nuevas oportunidades tecnológicas y regulaciones emergentes, impactando positivamente en la rentabilidad y en la seguridad de la información.

Además, se implementará un programa especial para empleados con alto potencial. El equipo de Recursos Humanos seleccionará a 10 colaboradores destacados, según sus evaluaciones de desempeño, para recibir certificaciones en áreas clave como análisis de datos, ciberseguridad y gestión de productos digitales. Estas certificaciones, con un costo anual de S/ 120,000, serán otorgadas por instituciones de prestigio y están diseñadas para fortalecer el canal digital del Banco Cesim. El análisis de datos permitirá personalizar la oferta de servicios, la ciberseguridad garantizará la protección de los datos y transacciones, y la gestión de productos digitales facilitará la creación de soluciones adaptadas a las demandas del mercado. Con esta estrategia, el Banco Cesim está mejorando su capacidad operativa y su competitividad, mediante la implementación de programas de capacitación digital que optimizan sus servicios y aseguran un crecimiento sostenible en el entorno financiero actual.

2.2 Actividades propuestas para el objetivo 1.2

Para asegurar una reestructuración eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del Banco se trabajará con una empresa consultora especializada, colaborando estrechamente con los líderes internos de cada área. Esta sinergia permitirá combinar la experiencia externa con el conocimiento profundo de la operativa interna, garantizando un rediseño efectivo de las áreas funcionales.

El detalle de las actividades y el rediseño propuesto se encuentra en el anexo 32, e incluye el organigrama actualizado y las nuevas funciones redefinidas. El costo de la contratación de una empresa externa se estima en un pago único de S/ 114,000.

2.3 Actividades propuestas para el objetivo 1.3

- El equipo de Recursos Humanos rediseñará los perfiles de competencias de los puestos para incluir competencias digitales.
- En línea con la estrategia de repotenciación del canal digital del Banco, y según las nuevas necesidades, se requiere contratar 10 colaboradores en el 2024 para Banca Minorista, Comercial y Operaciones. Se muestra la variación de la cantidad de personal contratado en el anexo 33. El costo de estas nuevas contrataciones se estima en S/ 152,000.

- El equipo de Recursos Humanos implementará procesos de selección enfocados en habilidades digitales y adaptabilidad al cambio. Estos nuevos procesos de selección incluirán pruebas de habilidades digitales y evaluaciones de adaptabilidad al cambio, se utilizarán herramientas de evaluación en línea para medir de manera precisa las habilidades digitales de los candidatos. Adicionalmente, se revisarán los criterios de selección cada 6 meses y se ajustarán de acuerdo con la retroalimentación recibida por cada gerente de área donde se haya contratado nuevo personal.

3. Presupuesto de Recursos Humanos

El detalle del presupuesto para los próximos 5 años se encuentra en la tabla 32 y los supuestos empleados para el cálculo en el anexo 34.

Tabla 32

Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de Soles)

Actividades	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Incremento en capacitación	167	172	177	182	188	886
Consultoría externa	114					114
Nuevas contrataciones	152	157	161	166	171	807
Total estimado	433	328	338	348	359	1,807

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO X. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

1. Objetivos del plan de Sostenibilidad

El plan de Sostenibilidad considera varios objetivos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 33

Objetivos del plan de Sostenibilidad

N°	Descripción	Objetivo estratégico vinculado	Indicador de medición	2024	2025	2026	2027	2028
1.1	Fomentar la educación financiera alineada al ODS 4 (Educación de calidad), mejorando la tasa de pago de préstamos en un 20% y alcanzando un 15% de participación de clientes en el año 5.	Sostenibilidad	Mejora en la tasa de pago de préstamos	4%	8%	12%	16%	20%
			Participación de clientes en educación financiera	3%	6%	9%	12%	15%
1.2	Fomentar la innovación y tecnología para mantener una infraestructura tecnológica de vanguardia y garantizar la continuidad del Banco, alineado con la ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).	Sostenibilidad	Número de Minimum Viable Product (MVP) validados	2	2	2	2	2
			N° de hackathons realizados	2	2	2	2	2
			N° de <i>startups</i> financiados	3	3	3	3	3

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Estrategias de Sostenibilidad

2.1 Actividades propuestas para el objetivo 1.1

- Implementar un programa de educación financiera que incluya talleres y asesorías personalizadas para clientes con dificultades en el pago de sus préstamos.** El personal de Sostenibilidad coordinará con el experto en finanzas para diseñar y desarrollar el plan de estudios y materiales educativos. Se contratará a una empresa consultora especializada en educación financiera de manera semestral, que dictará 3 sesiones virtuales de 2 horas cada una, ofreciendo talleres y asesorías personalizadas con material didáctico y guías de enseñanza. Además, se identificarán clientes con dificultades de pago mediante análisis de datos internos del Banco. Para ellos, se dictarán 2 talleres virtuales al año sobre gestión financiera personal, planificación de pagos y estrategias para evitar el endeudamiento. El presupuesto para las acciones de sostenibilidad es de S/ 15,000 anuales.
- Desarrollar contenido educativo en formatos accesibles como videos, infografías y guías, con la meta de crear al menos 6 recursos educativos en el primer año.** Se identificarán temas esenciales como la gestión financiera, la planificación de pagos y las estrategias para evitar el endeudamiento, estableciendo objetivos de aprendizaje específicos

para cada recurso educativo. Se contratará a una consultora para desarrollar y producir contenido educativo bimensual. La agencia se encargará de crear guiones detallados para los vídeos y de escribir guías prácticas sobre los temas identificados. Los vídeos se publicarán en el sitio *web* del Banco y en redes sociales. Además, se distribuirán infografías y guías a través de correos electrónicos, redes sociales y el sitio *web* del Banco, garantizando así una amplia difusión del contenido educativo. El presupuesto para esta actividad es de S/18,000 anuales.

- **Organizar seminarios *web* y conferencias sobre temas financieros, con el objetivo de realizar 3 seminarios *web* en el primer año.** Se identificarán temas financieros clave para los seminarios, establecer objetivos de aprendizaje y resultados esperados, y seleccionar plataformas adecuadas como Zoom, Webex o Microsoft Teams. Además, se debe reclutar a expertos en finanzas, tanto internos como externos, como ponentes, y preparar recursos adicionales como folletos digitales y enlaces a artículos relevantes, utilizando la base de datos de clientes del Banco para enviar invitaciones por correo electrónico. Los seminarios *web* serán promocionados a través de redes sociales y el sitio *web* del Banco. Para facilitar la inscripción de los clientes se implementará un sistema de registro en línea. El presupuesto asignado para esta actividad es de S/10,500 anuales.
- **Implementar evaluaciones periódicas para medir el impacto del programa y obtener retroalimentación de los participantes, realizando encuestas trimestrales y ajustando el programa según los resultados.** Se implementarán evaluaciones trimestrales mediante encuestas para medir la satisfacción, efectividad y aplicabilidad del programa. Se establecerán objetivos claros y se definirán indicadores de rendimiento. Las encuestas se distribuirán en línea, con fechas y objetivos comunicados claramente a los participantes. Se analizarán los datos para identificar mejoras, en colaboración con una consultora externa, y se ajustará el programa según sea necesario. Los ajustes y el impacto del programa se informarán a los participantes y *stakeholders* del Banco.

2.2 Actividades propuestas para el objetivo 1.2

- **Promover una cultura de innovación en la organización mediante la implementación de un sistema que fomente y premie las ideas innovadoras.** Crear un marco estructurado para que los equipos internos propongan, refinen y validen nuevos modelos de negocio y productos bajo el liderazgo del staff gerencial.
 - Primera etapa: Evaluación de escalabilidad. Equipos internos presentarán nuevas ideas de modelos de negocio y productos, realizarán análisis y pruebas iniciales para evaluar

su viabilidad y potencial de crecimiento, y llevarán a cabo talleres y sesiones de revisión para mejorar y ajustar las ideas iniciales.

- Segunda etapa: Validación de rentabilidad. Crear el Producto Mínimo Viable (MVP⁸) basados en las ideas refinadas para probar con clientes reales, medir la rentabilidad y obtener el *feedback* de los clientes mediante métricas de desempeño y encuestas.
- Actividades de apoyo. Se asignarán fondos específicos (S/ 50,000 anuales) para apoyar el desarrollo y validación de las propuestas innovadoras, se evaluará continuamente el progreso y los resultados, y se realizarán ajustes con base a las lecciones aprendidas.
- **Establecer un comité para evaluar proyectos y lanzar programas de apoyo a startups y fintechs, con el objetivo de organizar 2 hackathons y apoyar a 3 startups en 12 meses.** Se seleccionará a los miembros del Comité Evaluador, quienes deberán contar con experiencia en fintech e innovación dentro del banco. También se planificarán dos *hackathons* anuales en colaboración con universidades e incubadoras, ofreciendo premios, mentoría y oportunidades de *networking* para los ganadores. Se presupuestan S/ 15,000 anuales. Se elegirá a 3 *startups* según los criterios establecidos por el Comité, y se desarrollarán programas de mentoría personalizados y talleres de capacitación para las *startups* seleccionadas. Se brindará un financiamiento inicial de S/ 7,500 anuales y se accederá a recursos esenciales como espacios de trabajo y tecnología. Finalmente, se implementarán un sistema de seguimiento continuo para monitorear el progreso de las *startups*.

3. Presupuesto de Sostenibilidad

El detalle del presupuesto para los próximos 5 años se presenta en la siguiente tabla.

⁸ MVP son las siglas del inglés *Minimum Viable Product*.

Tabla 34*Presupuesto de Sostenibilidad (en miles de Soles)*

Objetivo	Actividad	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Fomentar la educación financiera alineada al ODS 4 (Educación de calidad)	Talleres de educación financiera	15.00	15.30	15.61	15.92	16.24	78.06
	Desarrollo de contenido educativo	18.00	18.36	18.73	19.10	19.48	93.67
	Seminarios <i>web</i> y conferencias	10.50	10.71	10.92	11.14	11.37	54.64
Fomentar la innovación y tecnología para mantener una infraestructura tecnológica de vanguardia y garantizar la continuidad del Banco, alineado con la ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura)	Sistema de innovación	50.00	51.00	52.02	53.06	54.12	260.20
	Apoyo a <i>startups</i>	22.50	22.95	23.41	23.88	24.35	117.09
	<i>Hackathons</i>	15.00	15.30	15.61	15.92	16.24	78.06
TOTAL		131.00	133.62	136.29	139.02	141.80	681.73

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO XI. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

1. Objetivos del plan de Finanzas

El plan de Finanzas considera varios objetivos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 35

Objetivos del plan de Finanzas

N°	Descripción	Objetivo estratégico vinculado	Indicador de medición	2024	2025	2026	2027	2028
1.1	Incrementar el ROA a 1.1% entre los años 2024 al 2028.	Rentabilidad	Porcentaje de incremento anual del ROA.	0.12%	0.49%	0.63%	0.83%	1.12%
1.2	Incrementar el ROE, a 15.0% progresivamente entre los años 2024 al 2028	Rentabilidad	Porcentaje de incremento anual del ROE.	1.06%	5.11%	6.93%	10.00%	15.48%
1.3	Mantener un ratio de apalancamiento superior al 4.5% (mínimo requerido por Basilea III).	Rentabilidad	Porcentaje anual del ratio de apalancamiento.	7.24%	6.18%	5.86%	5.40%	4.74%
1.4	Mejorar el indicador de eficiencia a través de un incremento en la ratio de ingresos financieros / activo productivo promedio a 4.	Rentabilidad	Ratio de ingresos financieros sobre activo productivo promedio.	3.12	3.88	3.82	4.08	4.51

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Datos del proyecto de inversión

Con base a la elaboración de los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Sostenibilidad, se ha definido la estructura de inversión necesaria para la ejecución del plan estratégico de Banco Cesim. La proyección de gastos operativos e inversiones se detallan en la tabla 36:

Tabla 36

Proyección de gastos operativos e inversiones (2024-2028)

Periodo (S/)	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Gasto operativo	2,021,762	3,265,886	3,335,001	3,405,613	3,477,755	15,506,018
Inversión	2,284,000	51,000	52,020	53,060	54,122	2,494,202
Total	4,305,762	3,316,886	3,387,021	3,458,674	3,531,877	18,000,220

Nota: Elaboración propia, 2024

- Los montos presentados en la tabla se basan en los presupuestos definidos en cada plan funcional, los cuales han sido clasificados como gasto operativo o inversión, según la naturaleza de las actividades o adquisiciones incluidas.
- Se ha incorporado un factor inflacionario del 2% para cada presupuesto, alineado con el rango meta de inflación del BCRP.

- El monto total a financiar asciende a S/ 18,000,220, el cual será cubierto mediante una combinación equilibrada de deuda y capital propio en una proporción de 50% cada uno. Esta estructura ha sido definida como la más adecuada para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Banco Cesim a mediano y largo plazo. La elección de esta proporción se sustenta en diversos análisis de sensibilidad realizados sobre el flujo de caja proyectado, simulando distintos escenarios donde se estresan las variables de deuda y capital. Para conocer con más detalle sobre el flujo de caja y el análisis de sensibilidad se sugiere revisar los anexos 39 y 40, respectivamente.

3. Supuestos considerados en la elaboración del flujo de caja

Para determinar la viabilidad del proyecto de repotenciación del canal digital del Banco Cesim se han realizado 3 flujos de caja: el flujo de caja bajo la situación actual (sin proyecto), el flujo de caja del proyecto, y por último, la integración de ambos flujos; de esta manera se podrá determinar el resultado marginal del nuevo proyecto.

Los supuestos para la elaboración de estos flujos fueron los siguientes:

- Para la proyección del flujo de caja se utilizaron los estados de resultados y el balance general de los 10 últimos años (ver anexos 35 y 36, respectivamente).
- Para la proyección de los ingresos financieros de la situación actual del Banco Cesim (sin proyecto), se asumió un crecimiento en las colocaciones para los próximos 5 años equivalente al crecimiento esperado del PBI (MEF, 2023), con la excepción del 2024, año en el que no se consideró crecimiento alguno debido al ajuste de las políticas de riesgo del Banco.
- Para estimar los ingresos no financieros se incluyeron las comisiones generadas por la nueva alianza del Banco con una compañía de seguros.
- Para la proyección de gastos financieros de la situación actual del Banco se tomó el porcentaje promedio de los últimos 3 años, al igual que para los otros costos no financieros.
- Producto del ajuste de las políticas de riesgo, la ratio de provisiones sobre ingresos tuvo una reducción de 2% por año, culminando el 2028 con una ratio de 20%.
- El canal digital se implementará en el 2024, por lo que no se han proyectado ingresos financieros para dicho periodo. Para el resto de los periodos se asumió un crecimiento sostenido, considerando el acelerado crecimiento que han tenido estos canales digitales en la experiencia de otros bancos.
- Los costos no financieros para el canal digital son los expuestos previamente en cada plan funcional.

4. Cálculo del Costo Promedio del Capital (WACC)

Teniendo en cuenta que el Banco Cesim llevará a cabo la implementación del proyecto utilizando sus fondos propios y una deuda externa, se realizó el cálculo de la tasa de descuento usando la fórmula del Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC), para lo cual fue necesario calcular la tasa exigida por el accionista y la tasa de la deuda.

- **Tasa exigida por el accionista.** Para calcular esta tasa se utilizó el método conocido como Capital Asset Pricing Management (CAPM), incluyendo el ajuste de riesgo país y también convirtiéndolo a moneda nacional (soles). La fórmula es la siguiente:

$$re = Rf + \beta(Rm - Rf') + Rp$$

Donde:

- re. Tasa exigida por el accionista.
- Rf. Tasa libre de riesgo al 2023, se tomó como referencia la tasa a 10 años de los bonos del Tesoro Americano.
- B. Beta de BBVA Perú incluyendo un recargo de 50% debido a que el tamaño de BBVA respecto a Activos, Pasivos y Patrimonio es superior al de Banco Cesim (ver anexo 37).
- Rm. Rendimiento histórico del mercado, se tomó como referencia el promedio aritmético entre 1928-2023 del S&P 500.
- Rf'. Rendimiento histórico de los bonos del tesoro americano a 10 años, se tomó como referencia el promedio aritmético entre 1928-2023 del S&P 500.
- Rp. Riesgo país de Perú a 2023.

Dado que la tasa libre de riesgo y la prima de riesgo de mercado corresponden al mercado estadounidense y están expresadas en dólares, ha sido necesario convertirlas a soles. Para ello, se aplicó el ajuste por paridad del poder adquisitivo (inflación diferencial). Como resultado, la tasa exigida por el accionista se obtuvo en 13.85% (ver Anexo 37).

- **Tasa de la deuda (rd).** Se calculó en 7.63% anual con base a la última emisión de bonos realizada por Intercorp Financial Services.
- **Cálculo de la Tasa de Descuento (WACC).** Se determinó que la estructura del financiamiento sería de 50%, financiado a través de aportes de capital y el otro 50% a través de deuda. Se utilizó la siguiente fórmula del WACC:

$$WACC = rd * (1 - t) * \frac{D}{V} + re * P/V$$

Donde:

- rd. Tasa de la deuda.
- t. Tasa impositiva.

- D. Deuda.
- re. Tasa exigida por el accionista.
- P. Patrimonio.
- V. Deuda más patrimonio.

El resultado del cálculo de la tasa de descuento es de 9.61% (ver anexo 38).

5. Análisis incremental

A continuación, se presenta el resultado del análisis incremental trayendo a valor presente los siguientes flujos de caja:

- **VAN del flujo de caja con estrategia.** S/ 578,338,167 (1).
- **VAN del flujo de caja sin estrategia.** S/ 154,820,688 (2).
- **VAN del flujo de caja incremental.** S/ 422,788,661 (1) – (2).

El análisis incremental demuestra claramente el impacto positivo del plan estratégico en la generación de valor para la organización. Al implementar las iniciativas propuestas, el Valor Actual Neto (VAN) del flujo de caja se incrementa significativamente, alcanzando los S/ 578,338,1677 con la estrategia, a comparación de los S/ 154,820,688 obtenidos sin ella. Esto representa un incremento neto de S/ 422,788,661, lo que refleja no solo la eficacia del plan estratégico sino también su capacidad para generar valor sostenible a largo plazo (ver anexo 39).

6. Resultado de indicadores financieros clave

A continuación, se presenta la proyección de las ratios financieras:

Tabla 37

Ratios financieros

Indicador	Proyección					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ROE	3.9%	1.06%	5.11%	6.93%	10.00%	15.48%
ROA	0.4%	0.12%	0.49%	0.63%	0.83%	1.12%
Ratio de apalancamiento según Basilea III	7.33%	7.24%	6.18%	5.86%	5.40%	4.74%
Ingresos Financieros / Activo Promedio productivo	3.54	3.12	3.88	3.82	4.08	4.51
Margen financiero neto (NIM)	3.4%	2.96%	3.31%	3.39%	3.52%	3.72%

Nota: Elaboración propia, 2024.

7. Análisis de Sensibilidad

7.1 Estructura óptima de financiamiento

Una estructura de financiamiento con una alta proporción de deuda maximiza el VAN del proyecto; sin embargo, en este escenario, el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) es significativamente menor a mediano plazo. Dado que uno de los objetivos estratégicos clave es el crecimiento sostenido del ROE, según las metas definidas al inicio del capítulo, se ha concluido que una proporción equilibrada de 50% deuda y 50% capital propio es la más

adecuada. Este enfoque asegura un VAN positivo y un ROE alineado con los objetivos estratégicos planteados. Para más detalles, se sugiere consultar el anexo 40.

7.2 Escenarios de estrés sobre ingresos financieros

El análisis de sensibilidad del VAN, ante una disminución en los ingresos financieros, revela que estos tendrían que reducirse en un 40% para generar un VAN negativo. Una caída del 30% en los ingresos financieros aún permite obtener un VAN positivo; sin embargo, disminuciones más severas comprometen significativamente la rentabilidad del proyecto. Para mayor detalle se sugiere consultar el anexo 40.

CONCLUSIONES

El desarrollo del plan estratégico para el Banco Cesim 2024-2028 ha permitido identificar oportunidades clave para su crecimiento y consolidación en el mercado financiero peruano. A través del análisis del entorno competitivo y de los recursos internos, se concluye que la transformación digital y la optimización de las políticas crediticias son esenciales para mejorar la rentabilidad y participación de mercado del banco.

Las estrategias propuestas, como la digitalización de los servicios bancarios, la reestructuración del modelo de evaluación de riesgos crediticios y la optimización de costos operativos, tienen el potencial de generar un impacto positivo en los indicadores financieros clave. Se proyecta que, con la implementación efectiva de estas iniciativas, el Banco Cesim podrá aumentar su ROE y ROA de manera sostenida, fortalecer su ventaja competitiva y mejorar la experiencia del cliente.

No obstante, el éxito de este plan dependerá de la capacidad del banco para adaptarse a los cambios en el entorno financiero, aprovechar las oportunidades de la regulación y mantener una cultura organizacional enfocada en la innovación y la eficiencia operativa.

RECOMENDACIONES

- Implementar una revisión exhaustiva de las políticas de préstamo actuales, enfocándose en la evaluación del riesgo crediticio y la diversificación de la cartera de créditos.
- Adoptar herramientas avanzadas de análisis de riesgos y datos para mejorar la calidad de los préstamos otorgados.
- Acelerar el desarrollo de una plataforma de banca digital intuitiva, segura y eficiente. Incluir funcionalidades que atiendan específicamente las necesidades de los segmentos identificados (Generación X, Millennials y Generación Z) y promover su adopción a través de campañas de marketing dirigidas.
- Se recomienda ejecutar un plan de marketing integral que refuerce la imagen del banco en el mercado digital y promueva el uso de sus plataformas tecnológicas, incrementando la captación y retención de clientes.
- Realizar una auditoría detallada de los gastos administrativos para identificar áreas de ineficiencia, e implementar medidas de reducción de costos sin comprometer la calidad del servicio al cliente.
- Aumentar las horas de capacitación para los empleados nuevos y antiguos, enfocándose en habilidades digitales y de servicio al cliente.
- Fomentar una cultura de innovación y mejora continua dentro del banco.
- Incluir iniciativas de responsabilidad social corporativa que demuestren el compromiso del banco con la comunidad.
- Mantener una estrecha colaboración con las entidades reguladoras para asegurar el cumplimiento de todas las normativas y aprovechar las oportunidades proporcionadas por la regulación favorable.
- Participar activamente en la formulación de políticas que beneficien al sector bancario.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear la implementación de las estrategias recomendadas y realizar evaluaciones periódicas para ajustar las tácticas según sea necesario.
- Incluir métricas de satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alerta Financiera. (2023). Riesgo país sube y proyecciones para 2024 son buenas. [https://alertafinanciera.pe/2023/12/28/riesgo-pais-sube-y-proyecciones-para-2024-son-buenas/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20\(EMBIG\)%20de,del%202023%20\(160%20Pbs](https://alertafinanciera.pe/2023/12/28/riesgo-pais-sube-y-proyecciones-para-2024-son-buenas/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20(EMBIG)%20de,del%202023%20(160%20Pbs)
- Ansoff, I. (1965). *La Estrategia de la Empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023a). Financial inclusion transitions in Peru: The role of labor informality (Documento de Trabajo No. 007-2023). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2023/documento-de-trabajo-007-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023b). Reporte de Estabilidad Financiera - Noviembre 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2023/noviembre/ref-noviembre-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023c). *Reporte de inflación - Diciembre 2023. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2025*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>
- Banco de Comercio. (marzo 2024). Memoria Anual 2023 – Bancom. https://bancomstrapistorage.azureedge.net/strapi/assets/Memoria_Anual_2023_278dd31355.pdf?updated_at=2024-07-30T17:58:45.646Z
- Banco GNB. (2024). Memoria Anual 2023. https://www.bancognb.com.pe/web/files/peru/memoria-anual/MEMORIA_ANUAL_2023.pdf
- Banco Ripley. (s.f.). Memoria Anual 2023. <https://www.bancoripley.com.pe/pdf/memoria-anual-banco-ripley.pdf>
- Barney J., y Hesterly W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Cuarta edición. Pearson Education.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

- Bloomberg L.P. (2025). Rendimiento histórico de bonos del Tesoro [Captura de pantalla]. Bloomberg Terminal.
- Carrasco, J. (28 de septiembre de 2022). Peru prepares to implement a new instant payment system in 2023. <https://fintechnexus.com/peru-prepares-to-implement-a-new-instant-payment-system-in-2023/>
- Christensen, R.; Berg, N., y Salter, M. (1976). *Policy formulation and administration*. R. D. Irwin.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (s.f.). Elaboración del Árbol del Problema y del Árbol de Objetivos. Boletín de Monitoreo. (1).https://www.coneval.org.mx/Informes/boletin_coneval/boletin_monitoreo_01_2013/nota3.html
- CPI Research. (2022). Perú: Población 2022. Market Report. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Damodaran, A. (2024a). Treasury Yield 10 Years. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Damodaran, A. (2024b). Levered and Unlevered Betas, Banking. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Damodaran, A. (2024c). Historical Return on Stocks, Bond, Bills - United States. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima quinta edición. Pearson.
- Fahey, L., y Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. Libraries Australia.
- Falabella Financiero. (s.f.). Balance de gestión sostenible 2023. https://assets.ctfassets.net/jsyhqx93uo07/14x3WwtcAj4ZzkzolzH4g9/9973e1f2275085800e5bd368d5e3040b/FINAL_23_BALANCE_DE_GESTION_SOSTENIBLE_FIF_FALABELLA_2023.pdf
- Grant, R. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Novena edición. John Wiley & Sons

- Hax, A., y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Dolmen Ediciones.
- Infobae. (2023). Medio millón de peruanos estarían siendo amenazados de muerte tras solicitar préstamos “gota a gota”. <https://www.infobae.com/peru/2023/06/02/medio-millon-de-peruanos-estarian-siendo-amenazados-de-muerte-tras-solicitar-prestamos-gota-a-gota/>
- Interligo SAB. (2024). Reporte Semanal. 15 de enero de 2024. <https://sacomunicacionprod.blob.core.windows.net/reportesemanal/Semanal150124.pdf>
- Ipsos. (2019). Bancarización del peruano. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/bancarizacion_del_peruano.pdf
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Kude, O.; Stang, A.; Leyh, M., y Li, Z. (12 de octubre de 2022). Winning Financial Institutions Build on Digital Strategy. <https://www.bcg.com/publications/2022/digital-transformation-in-financial-services>
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (1996). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Marous, J. (2023). Digital Banking Transformation Trends for 2023. *The financial brand*. <https://thefinancialbrand.com/news/digital-transformation-banking/digital-banking-transformation-trends-for-2023-157279/>
- McKinsey & Company. (s.f.). Rewired in Action. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/how%20we%20help%20clients/impact%20stories/bcp/rewired-in-action-bcp-june-2023.pdf>
- Mercado Negro. (2023). ¿Cuáles son las redes sociales más presentes en cada generación? <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/cuales-son-las-redes-sociales-mas-presentes-en-cada-generacion/>

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027*. MEF. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2024_2027.pdf
- North American Industry Classification System (NAICS). (2022). NAICS Code Drill-Down Tool. <https://www.naics.com/six-digit-naics/?v=2022&code=52>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Peck, D. (2024). Employee training statistics, trends, and data in 2024. <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics>
- Pexly. (2023). Response Time Metrics: 2023 Guide & Explanation. <https://pexly.com/blog/customer-care/response-time-metrics-2023-guide-explanation/>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Redacción Gestión. (05 de mayo de 2023). ¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal? *Diario Gestión*. https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/#google_vignette
- Redacción Gestión. (15 de febrero de 2018). ¿Deben las organizaciones asumir el costo de capacitación de sus colaboradores? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/deben-organizaciones-asumir-costo-capacitacion-colaboradores-227295-noticia/>
- Salazar, A., y Álvarez, J. (2023). El consumidor en el 2024. [Presentación en PDF]. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20\(Presentaci%C3%B3n%20evento\)_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20(Presentaci%C3%B3n%20evento)_0.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (09 de enero de 2023d). Circular N° G-218-2023. Actualización del capital social mínimo de las empresas supervisadas correspondiente al trimestre enero – marzo de 2023.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020). Bancos 100% digitales: ¿pueden operar en el Perú? *Boletín Semanal SBS Informa*. N°13, abril 2020.

<https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1109?Titulo=Bancos+100%25+digitales%3A+%C2%BFpueden+operar+en+el+Per%C3%BA%3F>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2023a). Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 13/09/2024. [sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2023b). Tasas del interés del sistema bancario. [sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2023c). Información Estadística de Banca Múltiple. [Plataforma interactiva]. <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=1#>

Survey Monkey. (s.f.). Calculadora del tamaño de muestra. <https://es.surveymonkey.com/>

Thompsett, L. (05 de enero de 2024). Digital banking transformation: Accelerating into 2024. *FinTech Magazine*. <https://fintechmagazine.com/articles/digital-banking-transformation-accelerating-into-2024>

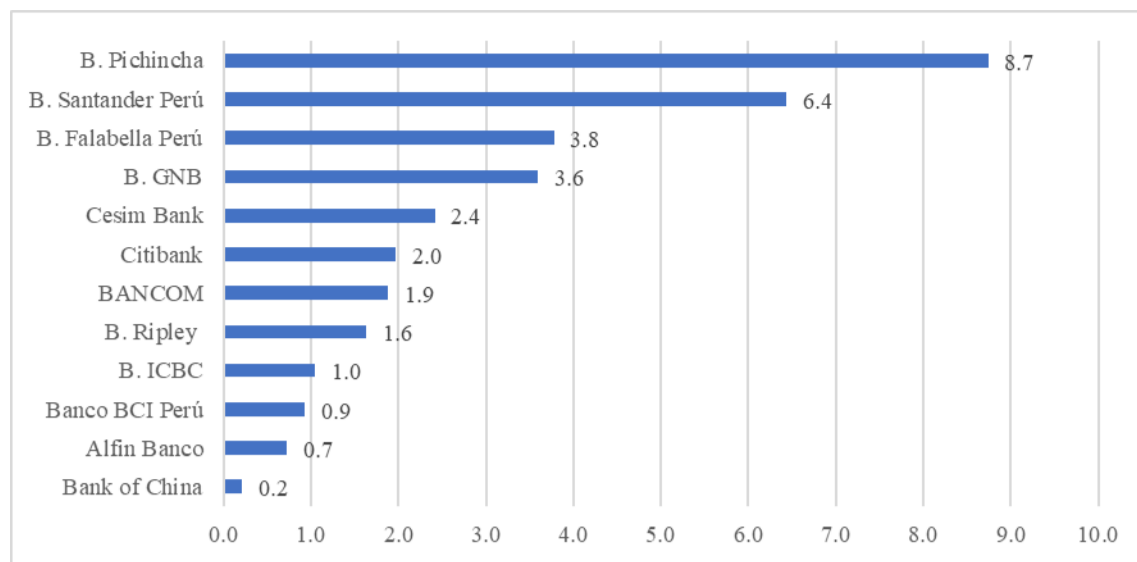
ANEXOS

Anexo 1. Participación de mercado en depósitos y créditos totales al 2023 (en %)

N°	Empresas	Participación (%)	
		Créditos directos	Depósitos totales
1	Banco de Crédito del Perú	33.3	35.4
2	Banco BBVA Perú	21.2	20.7
3	Scotiabank Perú	14.9	13.5
4	Interbank	13.3	12
5	Banco Interamericano de Finanzas	4	4.2
6	Mibanco	3.7	2.9
7	Banco Pichincha	2.5	2.3
8	Banco Santander Perú	1.8	2.1
9	Banco Falabella Perú	1.1	1.8
10	Banco GNB	1	1.2
11	Banco Cesim	0.7	0.9
12	Citibank	0.6	0.7
13	BANCOM	0.5	0.4
14	Banco Ripley	0.5	0.4
15	Banco ICBC	0.3	0.4
16	Banco BCI Perú	0.3	0.4
17	Alfin Banco	0.2	0.3
18	Bank of China	0.1	0.3
TOTAL		100	100

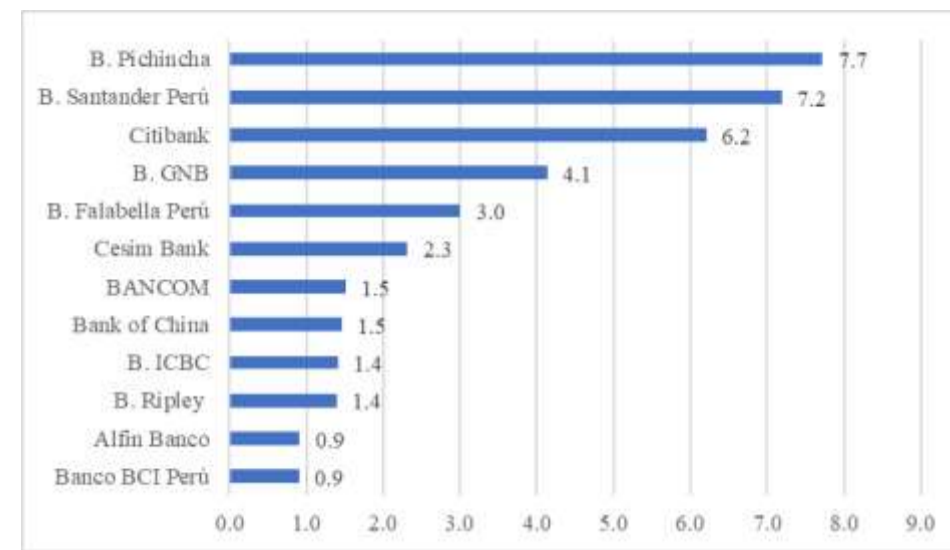
Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 2. Créditos 2023 (en millones de Soles)



Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 3. Depósitos 2023 (en millones de Soles)



Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 4. Indicadores de entidades bancarias del Perú

Tabla A

Margen bruto

Entidad bancaria	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
Banco de Crédito del Perú	74.4%	76.7%	79.0%	77.3%	77.6%	77.7%	79.3%	83.4%	82.3%	78.5%
Banco BBVA Perú	71.9%	61.3%	73.9%	73.8%	75.1%	74.9%	78.9%	85.9%	78.0%	74.2%
Scotiabank Perú	79.7%	78.3%	78.2%	77.2%	76.5%	75.5%	77.1%	75.6%	68.8%	59.7%
Interbank	76.0%	74.6%	76.2%	74.3%	74.1%	73.4%	76.3%	78.1%	72.5%	66.4%
Banco Interamericano de Finanzas	68.1%	66.4%	64.3%	65.2%	63.9%	62.5%	65.8%	69.3%	55.7%	43.3%
Mibanco	76.6%	78.5%	78.4%	79.5%	82.2%	81.6%	80.6%	88.3%	79.5%	71.4%
Banco Pichincha	64.9%	65.5%	65.4%	67.9%	67.1%	64.9%	63.2%	68.4%	66.5%	54.3%
Banco Santander Perú	56.9%	62.0%	66.1%	68.4%	60.8%	58.2%	71.9%	60.1%	67.0%	53.9%
Banco Falabella Perú	86.1%	85.7%	85.8%	88.3%	86.8%	88.1%	85.1%	87.2%	79.0%	76.2%
Banco GNB	68.6%	65.1%	59.8%	57.1%	58.6%	55.5%	52.6%	52.3%	47.0%	36.4%
Citibank	75.5%	86.9%	61.9%	83.8%	83.7%	76.9%	91.4%	87.2%	73.5%	82.0%
BANCOM	65.5%	70.2%	69.0%	67.9%	68.5%	68.7%	69.8%	70.7%	68.5%	58.5%
Banco Ripley	87.8%	87.2%	84.7%	84.8%	86.1%	85.3%	83.9%	84.2%	78.6%	74.8%
Banco ICBC	97.0%	85.2%	57.0%	48.5%	58.5%	50.8%	83.6%	84.1%	70.2%	47.8%
Banco BCI Perú							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Alfin Banco	78.5%	79.6%	79.4%	88.2%	89.8%	92.4%	90.1%	58.7%	66.7%	75.8%
Bank of China							100.0%	96.1%	89.1%	57.4%
Total Banca	75.1%	73.7%	76.5%	76.3%	76.5%	75.7%	79.5%	80.5%	75.8%	70.2%
Banco Cesim	49.4%	30.6%	38.9%	51.2%	48.7%	55.8%	71.9%	75.9%	80.7%	81.6%

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Tabla B

Margen neto

Entidad bancaria	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
Banco de Crédito del Perú	25.9%	31.8%	32.4%	33.0%	36.3%	36.1%	8.9%	33.3%	37.6%	31.2%
Banco BBVA Perú	31.4%	25.6%	26.7%	28.1%	29.4%	29.5%	13.3%	31.1%	28.5%	22.3%
Scotiabank Perú	33.7%	28.6%	30.1%	29.6%	30.2%	29.7%	6.5%	25.7%	27.1%	13.0%
Interbank	22.9%	22.5%	22.0%	24.3%	25.9%	26.4%	6.2%	29.5%	23.0%	14.1%
Banco Interamericano de Finanzas	14.2%	13.6%	11.3%	10.9%	13.0%	15.5%	6.3%	16.5%	15.9%	11.6%
Mibanco	-7.3%	9.0%	14.8%	15.6%	18.1%	15.9%	-1.7%	8.5%	15.6%	8.4%
Banco Pichincha	8.8%	8.8%	3.9%	2.4%	5.7%	5.5%	-2.0%	-11.0%	0.5%	0.1%
Banco Santander Perú	25.0%	30.9%	30.7%	31.3%	31.0%	30.1%	31.1%	31.4%	29.4%	25.0%
Banco Falabella Perú	13.5%	11.8%	8.0%	6.5%	7.4%	10.2%	-12.2%	-6.7%	1.6%	-3.7%
Banco GNB	10.0%	11.3%	12.8%	10.4%	13.3%	11.0%	1.3%	8.9%	8.5%	4.6%
Citibank	8.8%	75.6%	39.2%	56.4%	57.1%	60.6%	61.4%	48.7%	47.1%	59.5%
BANCOM	9.9%	13.9%	16.4%	15.7%	13.9%	15.2%	9.7%	7.6%	8.1%	1.6%
Banco Ripley	11.4%	13.4%	11.4%	10.6%	10.2%	9.4%	-22.2%	-6.1%	-4.1%	-16.1%
Banco ICBC	-151.3%	-59.2%	-60.2%	19.6%	-25.0%	28.3%	55.8%	61.3%	51.0%	33.4%
Banco BCI Perú							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Alfin Banco	2.8%	2.4%	4.6%	1.0%	0.7%	-3.1%	-22.3%	-181.5%	-0.8%	0.1%
Bank of China							-52.2%	-415.2%	12.5%	31.0%
Total Banca	23.1%	25.0%	24.7%	25.4%	27.3%	27.7%	8.9%	25.2%	27.0%	20.1%
Banco Cesim	-23.3%	-35.6%	-17.2%	-2.6%	-23.0%	-41.9%	18.5%	20.6%	11.5%	12.7%

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Tabla C

Ratio de provisiones

Entidad bancaria	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
Banco de Crédito del Perú	18.8%	18.2%	16.1%	14.5%	12.9%	14.1%	46.3%	16.1%	12.8%	17.9%
Banco BBVA Perú	13.3%	13.4%	14.5%	14.1%	15.7%	15.4%	38.0%	17.7%	16.2%	25.2%
Scotiabank Perú	17.1%	20.7%	19.0%	19.1%	19.1%	18.3%	42.9%	19.7%	12.1%	22.1%
Interbank	14.7%	18.5%	19.3%	22.4%	20.7%	19.9%	46.5%	11.1%	20.1%	28.1%
Banco Interamericano de Finanzas	18.0%	22.3%	21.6%	21.2%	21.9%	21.5%	37.4%	29.2%	11.7%	8.4%
Mibanco	36.9%	21.5%	15.3%	20.0%	18.2%	17.5%	34.5%	21.2%	17.4%	25.7%
Banco Pichincha	16.1%	18.9%	20.2%	25.4%	22.4%	29.7%	33.7%	50.1%	38.5%	41.2%
Banco Santander Perú	7.8%	7.9%	0.0%	4.0%	6.0%	4.0%	14.0%	3.2%	7.5%	7.6%
Banco Falabella Perú	0.3%	0.1%	0.2%	0.8%	-0.1%	0.1%	55.9%	25.6%	38.0%	61.0%
Banco GNB	18.4%	17.9%	16.5%	18.8%	30.8%	21.4%	42.1%	17.1%	14.6%	10.8%
Citibank	7.6%	3.7%	0.3%	3.3%	5.3%	-1.8%	1.9%	-7.3%	0.0%	0.8%
BANCOM	16.2%	16.5%	11.0%	9.7%	12.9%	18.7%	18.3%	22.1%	20.9%	26.4%
Banco Ripley	22.6%	19.9%	25.3%	29.0%	25.7%	33.2%	75.3%	31.6%	41.7%	65.5%
Banco ICBC	15.2%	31.7%	5.4%	2.6%	20.4%	9.9%	8.1%	8.9%	-0.8%	-0.3%
Banco BCI Perú							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Alfin Banco	37.9%	33.9%	16.2%	26.1%	21.4%	32.9%	40.8%	95.7%	61.0%	53.8%
Bank of China							6.3%	182.3%	16.0%	4.9%
Total Banca	17.9%	18.2%	17.4%	18.2%	17.7%	17.5%	46.3%	18.3%	16.4%	23.3%
Banco Cesim	17.7%	28.8%	22.7%	7.2%	18.3%	55.0%	12.9%	14.4%	31.8%	29.8%

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Tabla D

Ratio de gastos administrativos

Entidad bancaria	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
Banco de Crédito del Perú	38.3%	35.1%	34.4%	35.4%	37.1%	35.8%	37.1%	45.3%	39.4%	34.0%
Banco BBVA Perú	30.6%	28.1%	30.1%	29.8%	30.3%	30.3%	34.0%	35.6%	31.7%	29.3%
Scotiabank Perú	37.0%	34.5%	32.0%	31.2%	31.5%	29.6%	33.9%	36.4%	27.9%	27.4%
Interbank	36.8%	32.9%	32.0%	35.4%	33.0%	30.4%	36.8%	32.0%	25.6%	
Banco Interamericano de Finanzas	36.9%	31.7%	28.4%	31.6%	30.0%	28.2%	26.3%	31.2%	27.4%	21.4%
Mibanco	46.7%	43.2%	41.9%	38.7%	38.1%	43.0%	45.9%	49.6%	39.9%	36.8%
Banco Pichincha	38.5%	36.7%	38.6%	38.1%	37.4%	36.3%	38.4%	41.8%	31.3%	28.1%
Banco Santander Perú	25.1%	25.1%	24.1%	24.9%	27.9%	25.1%	27.3%	23.6%	27.3%	20.1%
Banco Falabella Perú	51.1%	46.2%	44.1%	44.6%	59.8%	59.5%	61.8%	85.7%	55.0%	44.2%
Banco GNB	45.2%	37.2%	33.2%	30.8%	29.4%	25.6%	24.4%	29.3%	26.7%	24.7%
Citibank	71.6%	65.4%	47.4%	54.2%	56.5%	38.8%	50.9%	66.0%	32.8%	28.9%
BANCOM	40.1%	38.5%	36.5%	33.6%	32.7%	34.9%	33.1%	35.0%	34.4%	32.2%
Banco Ripley	53.2%	50.6%	44.3%	42.0%	43.8%	44.5%	51.4%	78.2%	62.4%	52.8%
Banco ICBC	226.3%	117.1%	121.9%	105.8%	88.0%	53.7%	47.0%	68.3%	32.7%	20.1%
Banco BCI Perú							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Alfin Banco	31.1%	41.8%	56.2%	62.5%	70.1%	66.9%	75.8%	210.0%	68.0%	44.2%
Bank of China							140.1%	182.3%	104.4%	42.4%
Total Banca	38.3%	35.3%	34.7%	35.1%	35.8%	34.4%	37.4%	42.1%	35.3%	30.9%
Banco Cesim	73.4%	56.7%	45.4%	56.8%	70.5%	55.6%	52.8%	53.5%	48.5%	46.9%

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Tabla E

ROE

Entidad bancaria	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
Banco de Crédito del Perú	19.6%	23.3%	21.5%	19.7%	19.7%	19.2%	4.4%	14.9%	20.4%	19.5%
Banco BBVA Perú	24.1%	21.9%	19.1%	18.1%	17.7%	17.5%	7.0%	15.3%	17.0%	15.1%
Scotiabank Perú	16.8%	16.2%	16.1%	14.8%	14.5%	14.9%	2.7%	9.7%	13.1%	6.4%
Interbank	22.9%	24.2%	20.9%	19.0%	19.6%	20.3%	4.3%	17.6%	16.5%	11.7%
Banco Interamericano de Finanzas	13.2%	13.0%	11.0%	9.4%	10.9%	12.9%	4.9%	11.3%	11.3%	10.3%
Mibanco	-11.5%	11.8%	20.7%	22.7%	25.2%	19.9%	-1.5%	8.1%	16.6%	9.3%
Banco Pichincha	10.8%	10.8%	4.7%	2.7%	6.3%	6.1%	-1.9%	-11.0%	0.5%	0.1%
Banco Santander Perú	11.7%	13.4%	11.3%	11.4%	11.9%	13.3%	13.5%	15.9%	14.8%	17.4%
Banco Falabella Perú	17.7%	17.7%	12.6%	9.9%	8.9%	11.9%	-12.7%	-5.1%	1.8%	-5.0%
Banco GNB	6.2%	7.6%	7.8%	6.0%	7.8%	5.7%	0.7%	4.2%	4.4%	2.7%
Citibank	5.5%	30.9%	13.4%	12.2%	17.2%	21.7%	13.9%	13.1%	26.9%	35.4%
BANCOM	10.2%	12.4%	13.3%	12.5%	10.3%	10.3%	6.5%	4.6%	4.8%	1.0%
Banco Ripley	14.2%	18.9%	18.7%	16.6%	14.7%	13.0%	-33.4%	-5.5%	-4.4%	-21.5%
Banco ICBC	-9.1%	-8.3%	-9.4%	4.0%	-2.6%	3.6%	8.2%	6.9%	12.4%	11.1%
Banco BCI Perú							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Alfin Banco	14.7%	8.4%	10.2%	1.9%	1.4%	-7.1%	-51.3%	-895.1%	-1.5%	0.2%
Bank of China							-1.8%	-7.3%	1.0%	7.1%
Total Banca	18.2%	20.3%	18.4%	17.1%	17.3%	17.3%	3.9%	12.6%	16.3%	13.6%
Banco Cesim	-8.0%	-16.4%	-10.0%	-1.0%	-8.3%	-17.6%	7.9%	7.8%	4.2%	3.9%

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Tabla F

ROA

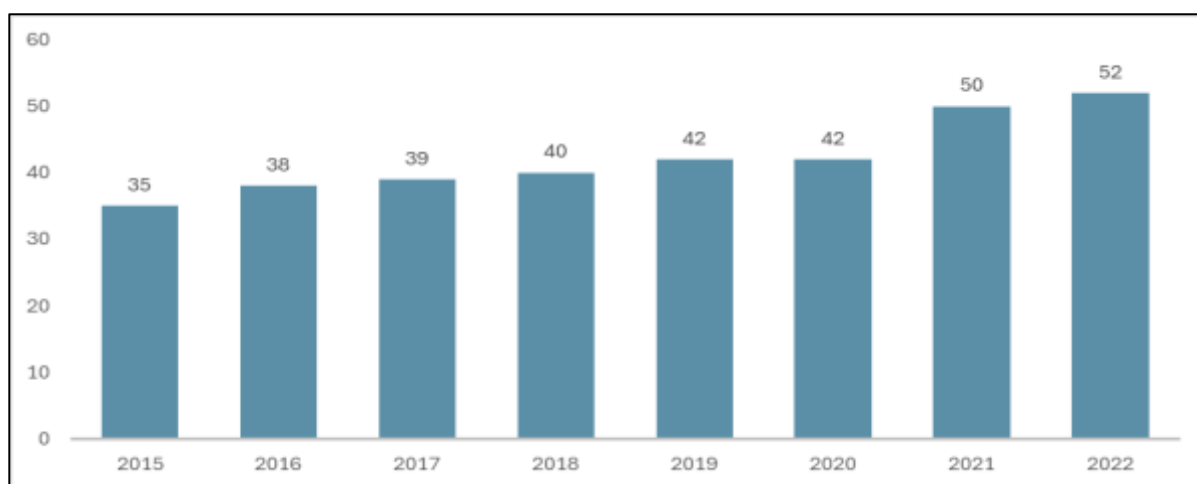
Entidad Bancaria	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
B. de Crédito del Perú	1.9%	2.3%	2.5%	2.3%	2.5%	2.6%	0.5%	1.7%	2.5%	2.6%
B. BBVA Perú	2.1%	1.7%	1.7%	1.8%	2.0%	2.0%	0.6%	1.5%	1.9%	1.8%
Scotiabank Perú	2.2%	1.8%	2.1%	2.1%	2.0%	2.0%	0.			

Anexo 5. Participación del mercado bancario del Perú (créditos y depósitos) al 31 de diciembre de 2023 (en miles de soles)

N°	Empresas	Créditos Directos (en miles de soles)			Depósitos Totales (en miles de soles)		
		Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado	Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado
1	B. de Crédito del Perú	117,454,412	33.3	33.3	119,118,261	35.4	35.4
2	B. BBVA Perú	74,840,448	21.2	54.6	69,675,545	20.7	56.1
3	Scotiabank Perú	52,532,713	14.9	69.5	40,239,170	12.0	68.1
4	Interbank	46,788,360	13.3	82.8	45,341,967	13.5	81.6
5	B. Interamericano de Finanzas	14,074,617	4.0	86.8	14,072,621	4.2	85.8
6	Mibanco	13,165,073	3.7	90.5	9,707,675	2.9	88.6
7	B. Pichincha	8,740,861	2.5	93.0	7,721,718	2.3	90.9
8	B. Santander Perú	6,440,025	1.8	94.8	7,188,002	2.1	93.1
9	B. Falabella Perú	3,775,335	1.1	95.9	3,002,039	0.9	94.0
10	B. GNB	3,597,180	1.0	96.9	4,137,872	1.2	95.2
11	Banco Cesim	2,413,470	0.7	97.6	2,318,320	0.7	95.9
12	Citibank	1,966,134	0.6	98.2	6,206,289	1.8	97.7
13	BANCOM	1,884,292	0.5	98.7	1,509,597	0.4	98.2
14	B. Ripley	1,633,028	0.5	99.2	1,394,666	0.4	98.6
15	B. ICBC	1,045,313	0.3	99.5	1,410,537	0.4	99.0
16	Banco BCI Perú	928,463	0.3	99.7	909,140	0.3	99.3
17	Alfin Banco	718,406	0.2	99.9	917,203	0.3	99.6
18	Bank of China	205,942	0.1	100.0	1,466,282	0.4	100.0
TOTAL		352,204,071	100.0		336,336,901		

Nota: Adaptado de BCRP, 2023b.

Anexo 6. Evolución de la bancarización (% población mayor a 18 años) al 31 de diciembre de 2023



Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 7. Misión 2023 del Banco Cesim

Elementos	Propuesta del Banco
1.Clientes	Banca minorista Banca privada
2.Productos o SS	Personas naturales: Cuentas de ahorro, CTS, préstamos, tarjeta crédito, hipotecarios, inversión, seguros. Banca Privada: Servicios de inversión, gestión patrimonial y planificación financiera.
3.Mercados	Perú
4.Tecnología	Nuestros procesos, definidos por la eficiencia y la seguridad, están diseñados para proteger y facilitar la experiencia de nuestros clientes.
5.Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Nuestra finalidad es sostener un crecimiento económico saludable y una rentabilidad a largo plazo.
6.Filosofía	Comprometidos con la ética y la integridad.
7.Concepto de sí mismo (ventaja competitiva)	Ofrecer una amplia gama de productos financieros accesibles y personalizados para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.
8.Preocupación por la imagen pública	Aspiramos a ser vistos como un pilar de confianza y responsabilidad social, profundamente comprometidos con el bienestar económico y social de Perú.
9.Preocupación por los empleados	Fomentamos un ambiente laboral que promueve el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados.
MISIÓN FINAL	En Banco Cesim nos dedicamos a ofrecer una amplia gama de productos financieros accesibles y personalizados para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes. Nuestros procesos, definidos por la eficiencia y la seguridad, están diseñados para proteger y facilitar la experiencia de nuestros clientes. Comprometidos con la ética y la integridad, nuestra finalidad es sostener un crecimiento económico saludable y una rentabilidad a largo plazo, mientras fomentamos un ambiente laboral que promueve el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados. Aspiramos a ser vistos como un pilar de confianza y responsabilidad social, profundamente comprometidos con el bienestar económico y social de Perú.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 8. Políticas de riesgo de Banca Personal del Banco Cesim

Tabla A

Comparación de políticas

Políticas al 2023	Políticas actualizadas
No se detallaba el mercado objetivo	Se incluye el mercado objetivo
Mínimo de edad 18 años	Mínimo de edad 21 años
Antigüedad del centro laboral de 3 meses	Antigüedad del centro laboral de 2 años
Condición de vivienda: Indistinto	Condición de vivienda: casa propia, alquilada, de padres, de familiares o asignada por el empleador
Seguro de desgravamen: Sin límite de cobertura	Seguro de desgravamen: Con límites de cobertura
Línea máxima de tarjeta de crédito: S/ 500,000	Línea máxima de tarjeta de crédito: S/ 100,000
Existe un solo manual de políticas de riesgos	Se establece manual de política de riesgo por tipo de producto
Ingreso mínimo para dependientes: Sueldo mínimo de ley	Ingreso mínimo para dependientes: S/ 1,500
Personas con alto nivel exposición política: Sin restricción	Personas con alto nivel exposición política: Evaluación especial y detallada

Nota: Elaboración propia, 2024.

A continuación, se presentará el Manual de Riesgos de Banca Personas del Banco Cesim:

1. Políticas de riesgos de banca personas

1.1 Mercado objetivo

Está conformado por personas naturales que disponen de una fuente mensual validable o estimable y estable de ingresos, y cuya residencia y/o centro laboral se encuentre dentro de la zona de influencia establecida por la Gerencia de División de Riesgos del Banco Cesim. Estos pueden ser empleados dependientes, pensionistas/ jubilados, profesionales o con actividades independientes.

Aquellos clientes que tengan más de una actividad laboral deben ser ingresados como Dependiente o Independiente, de acuerdo a la actividad que le reporte mayor ingreso.

1.2 Perfil general del cliente del Banco Cesim

Tabla B

Criterios de aceptación

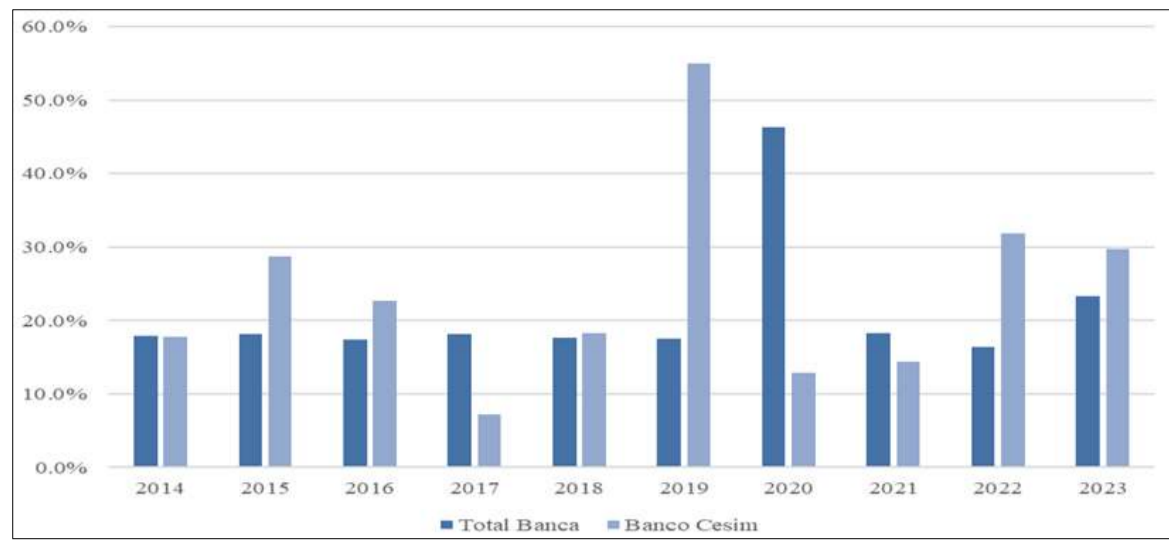
Nacionalidad: Peruana y Extranjero con residencia (un año de permanencia en Perú). Los documentos que se considerarán válidos serán el DNI (3), el carné de extranjería y carné de diplomático.
Edad: Desde 21, hasta antes de cumplir los 76 años
Estado civil: Indistinto
Antigüedad del centro de trabajo: Para clientes con situación laboral dependiente, el empleador deberá tener 2 años de antigüedad con RUC activo.
Antigüedad laboral mínima del solicitante:
<ul style="list-style-type: none"> • Dependientes con ingreso fijo: 6 meses • Dependientes con ingreso variable, profesional Independiente y rentista: 12 meses. • Accionista (1): 24 meses
Ingreso mínimo requerido:
Se indica en la sección respectiva de acuerdo al producto.
Condición de vivienda del solicitante:

Calificarán: Casa propia, alquilada, de padres, de familiares o asignada por el empleador. No se aceptarán como clientes a todos aquellos que vivan en hospedajes, en hoteles, pensiones o en cualquier otro tipo de residencia temporal.
Lugar de residencia:
<ul style="list-style-type: none"> • Debe estar ubicada dentro de la zona de Influencia definida por las empresas verificadoras y establecidas por la Gerencia del Banco Cesim. • Se tratan de manera especial las solicitudes de clientes con pago de haberes en el Banco Cesim, con garantía mobiliaria o de clientes cuyos empleadores tengan un convenio firmado con el Banco.
Situación financiera del empleador: No deberán registrar:
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación dudosa, pérdida en el último mes. • Deuda en cobranza judicial en los últimos 6 meses. • En bases negativas • En base INDECOPI
Evaluación, clasificación y restricciones del solicitante en el SF (Titular y cónyuge):
Para todos los productos de banca Personas (excepto crédito por convenio y productos con garantía líquida): el último período deberá tener calificación 100% Normal y los cinco periodos anteriores podrían tener calificación Normal o (Normal + CPP) = 100%.
Y no deberán registrar:
Más de 5 entidades reportadas con saldo deudor y/o más de 7 entidades reportadas en total en el sistema financiero (con saldo y sin saldo), en ambos casos incluyendo al Banco Cesim.
Antecedentes de cobranza judicial en los dos últimos años (sistema financiero)
Deudas castigadas en los dos últimos años. Excepto para tarjetas de crédito / préstamos con garantía líquida, en los que se podrá atender clientes sin deuda castigada en el sistema financiero en los últimos 12 meses.
Para el producto de crédito por convenio: el último periodo podrá tener calificación (Normal + CPP) = 100%, salvo aquellos casos especiales que sustenten la regularización de la deuda con la entidad reportante.

Nota: Elaboración propia, 2024.

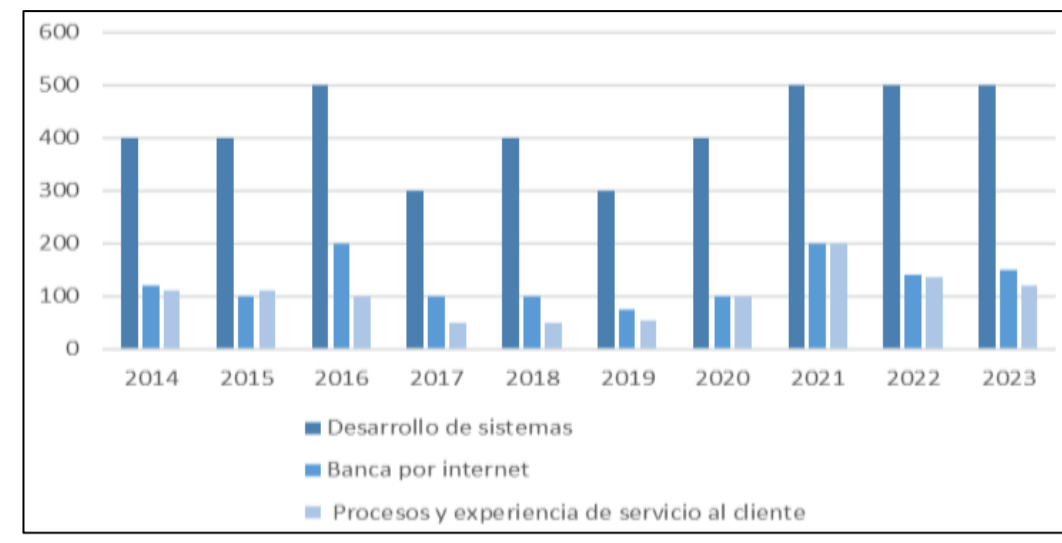
Habrán algunas profesiones o cargos que ameritan una evaluación especial según el nivel de autonomía: Personas con alto nivel exposición política (PEP) como alcaldes, teniente alcaldes, regidores municipal, gobernadores, congresistas; altos representantes de los ministerios, del JNE, de la ONPE, del RENIEC, del Poder Judicial, de embajadas y de Fuerzas Armadas.

Anexo 9. Evolutivo del ratio de provisiones



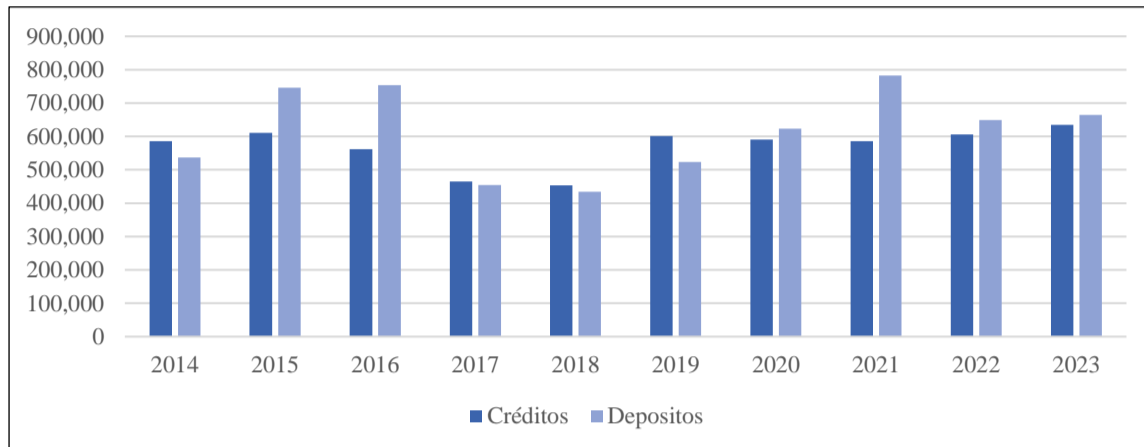
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 10. Inversiones en plataformas tecnológicas (en miles de Dólares)



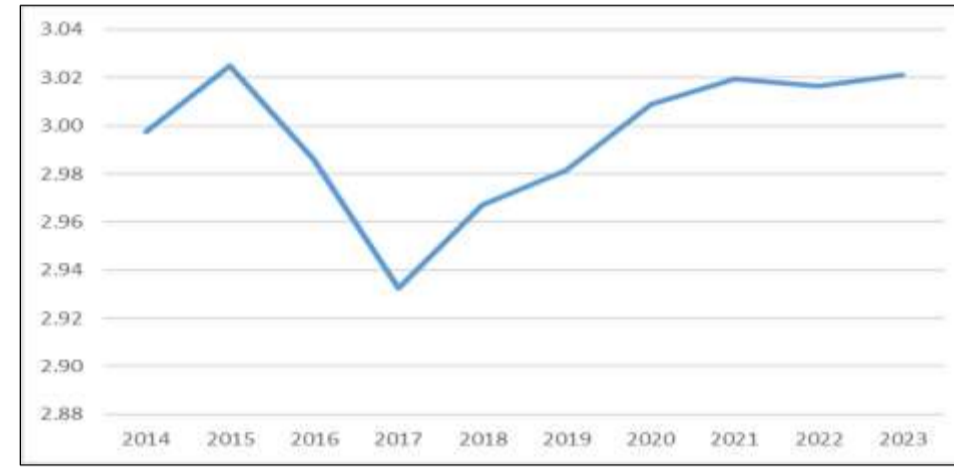
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 11. Evolutivo de colocaciones y captaciones del Banco Cesim (en miles de US\$)



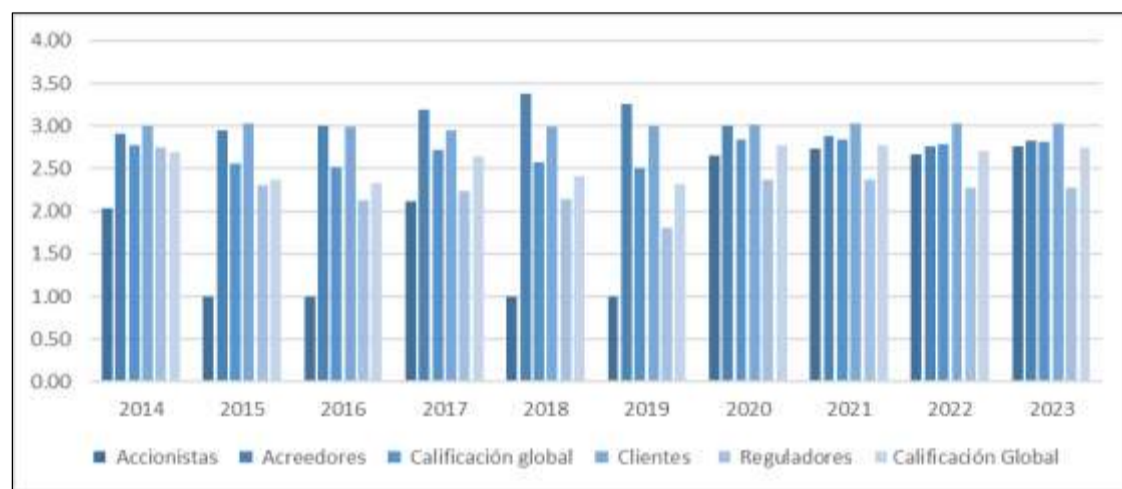
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 12. Reconocimiento de la marca



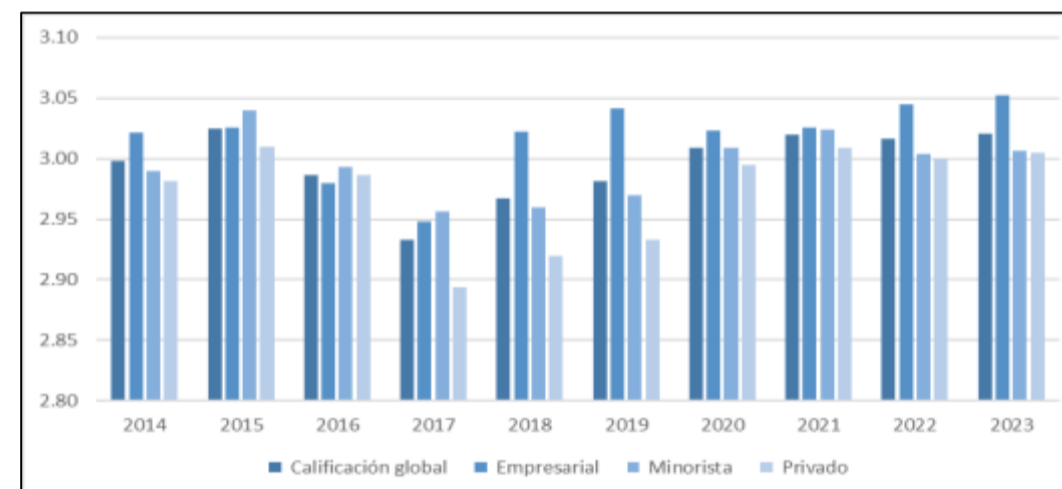
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 13. Evolutivo de imagen del Banco Cesim ante stakeholders



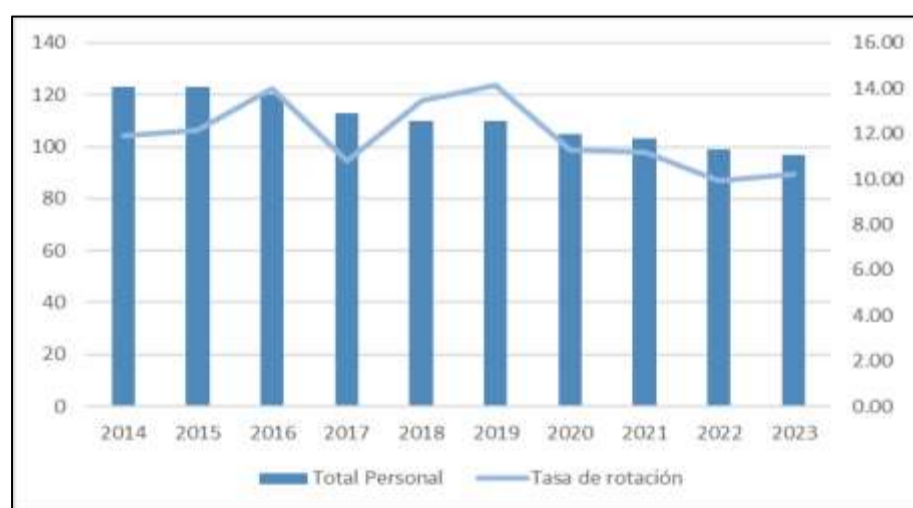
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 14. Satisfacción del cliente



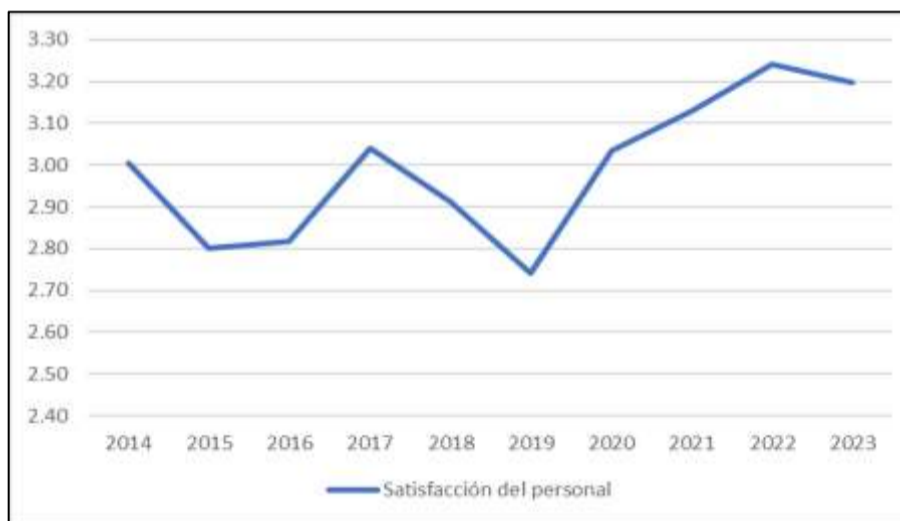
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 15. Total de personal versus tasa de rotación (%)



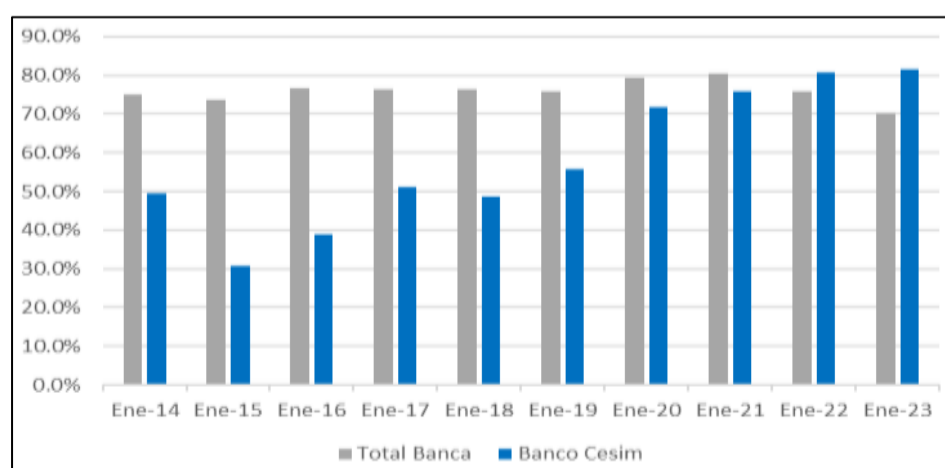
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 16. Satisfacción del personal



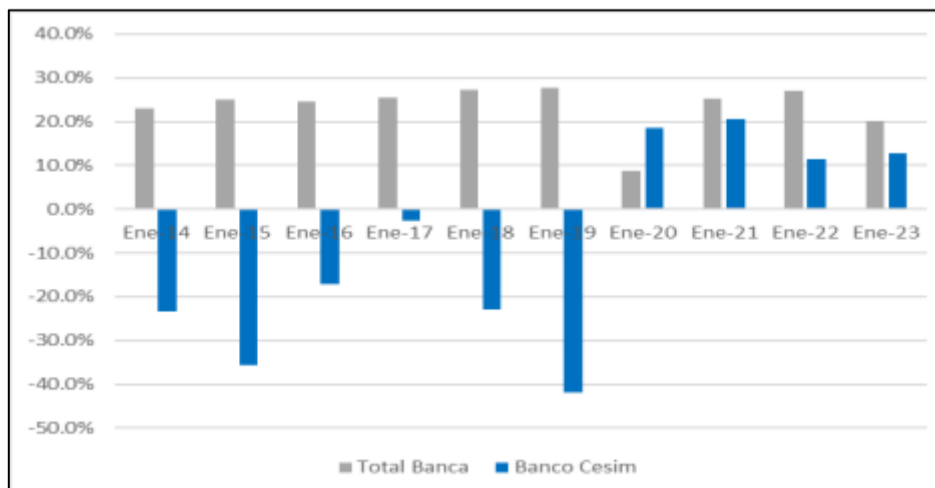
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 17. Evolutivo margen bruto total banca versus Banco Cesim



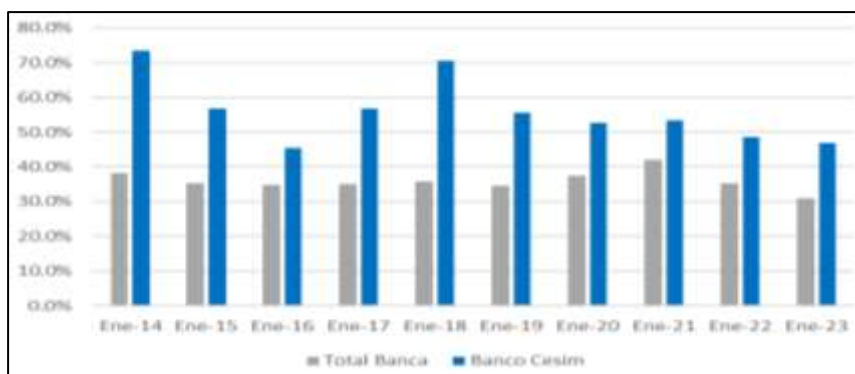
Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 18. Evolutivo margen neto total banca versus Banco Cesim



Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 19. Evolutivo del ratio de provisiones



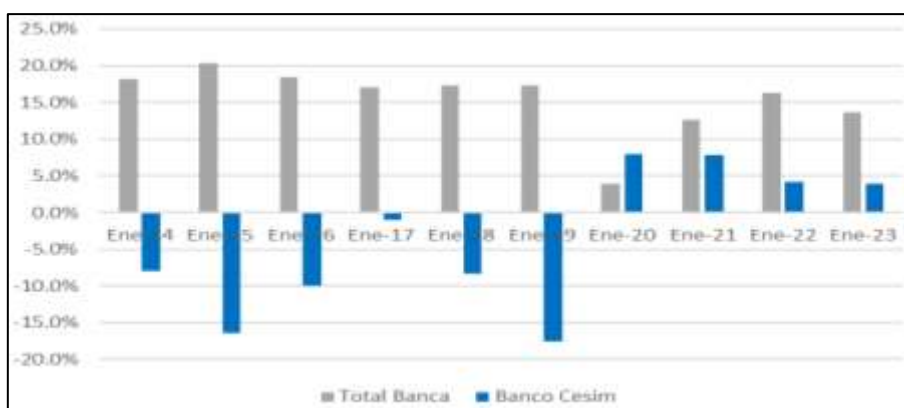
Los datos fueron obtenidos del ejercicio realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
 Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 20. Evolutivo del ratio de gastos administrativos del total de la banca versus Banco Cesim



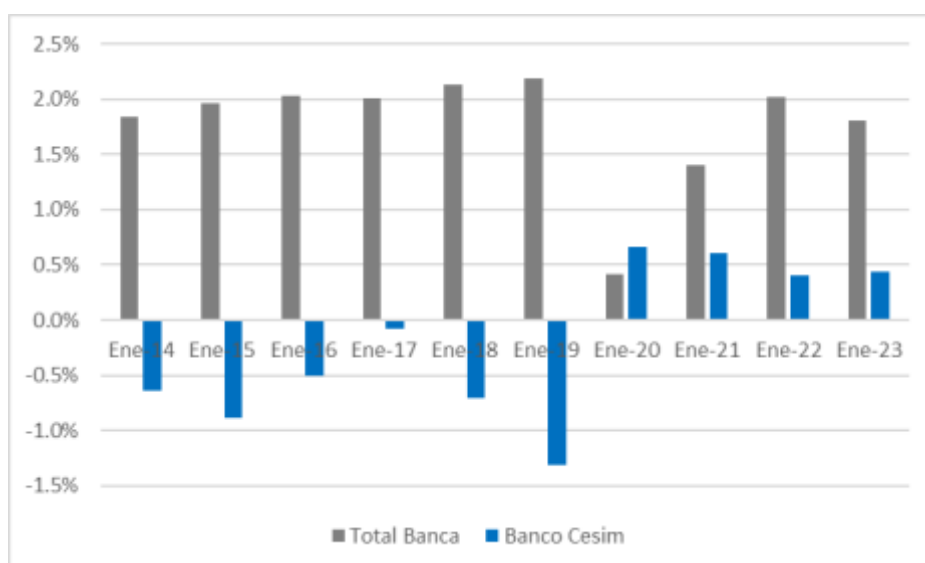
Los datos fueron obtenidos del ejercicio realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
 Nota: Adaptado de SBS 2023c.

Anexo 21. Evolutivo ROE del Banco Cesim versus total de la industria



Los datos fueron obtenidos del ejercicio realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.
 Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 22. Evolutivo ROA del Banco Cesim versus total de la industria



Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 23. Apalancamiento

Entidad bancaria	Ratio de apalancamiento Basilea III
Banco BBVA Perú	14.87%
BANCOM	22.57%
Banco de Crédito del Perú	17.73%
Banco Pichincha	15.38%
Banco Interamericano de Finanzas	11.28%
Scotiabank Perú	20.20%
Citibank	36.59%
Interbank	16.20%
Mibanco	17.86%
Banco GNB	21.98%
Banco Falabella Perú	28.54%
Banco Santander Perú	16.80%
Banco Ripley	31.89%
Alfin Banco	31.63%
Banco ICBC	43.11%
Bank of China	132.31%
Banco BCI Perú	67.03%
Total banca múltiple	17.62%
Banco Cesim	7.33%

Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 24. Eficiencia

Entidad bancaria	Ingresos financieros anualizados / activo productivo promedio (al 2023)
Banco BBVA Perú	9.29
BANCOM	12.17
Banco de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	9.21
Banco Pichincha	11.97
Banco Interamericano de Finanzas	8.24
Scotiabank Perú	8.59
Citibank	9.77
Interbank	10.09
Mibanco	20.37
Banco GNB	8.47
Banco Falabella Perú	28.33
Banco Santander Perú	9.37
Banco Ripley	25.64
Alfin Banco	31.31
Banco ICBC	6.11
Banco China Perú	4.97
Banco BCI Perú	7.75
Total banca múltiple (con sucursales en el exterior)	9.93
Banco Cesim	3.54

Los datos fueron obtenidos del ejercicio estratégico realizado entre el 01/08/23 y el 26/11/23 desarrollados en Cesim Business Simulations.

Nota: Adaptado de SBS, 2023c.

Anexo 25. Fórmula de cálculo de tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Notas: Adaptado de Survey Monkey, s.f.

Donde:

- **Z** = Estadístico de distribución Normal Estándar para el nivel de confianza definido.
- **p** = Proporción de la población.
- **q** = Complemento de la proporción de la población.
- **e** = Margen de error.
- **N** = Tamaño de la población objetivo.

Datos:

- **Z:** 1.96
- **p:** 0.5
- **q:** 0.5
- **e:** 5%
- **N:** 11.8 millones de habitantes.

Anexo 26. Formularios de entrevista a expertos

1. Formulario para expertos en estrategia comercial

- **Introducción**

- Propósito de identificar estrategias efectivas para expandir la cartera de clientes y aumentar ingresos.

- **Preguntas**

- ¿Cuáles son las mejores prácticas para diseñar estrategias comerciales en el sector bancario?
- ¿Cómo se puede alinear una estrategia comercial con las necesidades de clientes de alto perfil?
- ¿Qué rol juega la inteligencia de negocios en el diseño de estrategias comerciales efectivas?
- ¿Qué métricas considera clave para evaluar el éxito de una estrategia comercial?

2. Formulario para expertos en innovación tecnológica

- **Introducción:**

- Presentación del proyecto y objetivos de la entrevista.
- Breve descripción del Banco y su intención de desarrollar un canal digital innovador.

- **Preguntas**

- ¿Cuáles son las tendencias actuales en innovación digital que los bancos deberían adoptar?
- Desde su experiencia, ¿qué elementos tecnológicos son clave para captar clientes de alto perfil socioeconómico?
- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta un banco al implementar tecnologías disruptivas?
- ¿Cómo se puede garantizar la seguridad y confianza del cliente en plataformas digitales bancarias?
- ¿Qué indicadores utilizaría para medir el éxito de una estrategia digital bancaria?

3. Formulario para expertos en recursos humanos

- **Introducción**

- Contexto del Banco y la necesidad de talento para impulsar el canal digital.
- Objetivo de entender cómo atraer y retener talento clave.

- **Preguntas**

- ¿Cuáles son las competencias clave que debe tener un equipo que impulse la transformación digital?
- ¿Qué estrategias recomienda para atraer talento en tecnología y marketing digital?
- ¿Cómo mantener motivado al talento en un entorno altamente competitivo?
- ¿Qué modelos de capacitación recomienda para equipos digitales?
- ¿Cómo medir el impacto del equipo de transformación digital en el negocio?

4. Formulario para expertos en marketing

- **Introducción**

- Propósito de entender las mejores prácticas en marketing para bancos.
- Enfoque en estrategias de captación y retención de clientes.

- **Preguntas**

- ¿Cuáles son las estrategias de marketing digital más efectivas para bancos que buscan captar clientes de 25-44 años?
- ¿Qué papel juegan las redes sociales en la promoción de servicios financieros?
- ¿Cómo diseñar una propuesta de valor única para un segmento socioeconómico alto?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas para el branding en la industria bancaria?
- ¿Cómo medir la efectividad de una campaña de marketing bancario?

Formulario para expertos en desarrollo de aplicaciones

- **Introducción**

- Interés en entender mejores prácticas en el diseño y desarrollo de aplicativos bancarios.
- Propósito de identificar estrategias para garantizar la seguridad de las plataformas digitales del Banco.

- **Preguntas**

- ¿Qué funcionalidades son indispensables en un aplicativo dirigido a clientes de alto perfil?
- ¿Cómo garantizar una experiencia de usuario intuitiva y segura?
- ¿Cómo medir el rendimiento y el éxito de un aplicativo bancario?
- ¿Qué estrategias recomienda para prevenir ataques cibernéticos?
- ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las normativas locales e internacionales en ciberseguridad?
- ¿Qué importancia tiene la educación del cliente en la seguridad de las plataformas digitales?

5. Formulario para expertos en mercado de capitales y finanzas

• Introducción

- Propósito de analizar cómo evaluar el impacto económico de las estrategias del Banco.
- Objetivo de comprender la dinámica del mercado financiero en el Perú y su influencia en las decisiones estratégicas del Banco.

• Preguntas:

- ¿Cuáles son los principales indicadores financieros para valorar un banco en crecimiento?
- ¿Qué impacto tienen los canales digitales en la valoración de una entidad bancaria?
- ¿Qué métricas recomienda para evaluar la eficiencia operativa de un banco?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales en el mercado financiero peruano?
- ¿Cómo afectan las políticas regulatorias al crecimiento de los bancos en el Perú?
- ¿Qué segmentos de mercado considera subatendidos en el sistema financiero peruano?
- ¿Cómo se puede utilizar el análisis de datos para identificar oportunidades en el mercado financiero?
- ¿Qué impacto tiene la tecnología financiera (fintech) en la participación de mercado de los bancos tradicionales?
- ¿Cómo recomendaría adaptar la oferta de servicios financieros a las necesidades de clientes de alto perfil socioeconómico?

6. Cierre común

- Agradecimiento por la participación.
- Invitación a compartir cualquier comentario adicional.

Anexo 27. Encuesta de investigación de mercado del Banco Cesim

Introducción

¡Hola! Somos César Delgado, Alexandra Ku, Carlos Mori y Mauricio Valdivia, estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Hoy estamos elaborando nuestra tesis centrada en un innovador proyecto bancario para el mercado peruano. El propósito de este cuestionario es recolectar información que permita comprender las preferencias y necesidades financieras de las personas, así como validar nuevas maneras de hacer negocio en el sistema financiero del Perú. El tiempo de respuesta de la encuesta es de unos X minutos y los datos y respuestas de los participantes son confidenciales y se usarán solo para fines académicos.

De antemano agradecemos su participación.

1. Información demográfica

a. **Edad.** ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 años a más

b. **Género.** ¿Cómo te identificas en términos de género?

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

c. **Nivel educativo.** ¿Cuál es tu nivel educativo más alto alcanzado?

- Primaria completa
- Primaria incompleta
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Educación Técnica
- Universitaria completa
- Universitaria incompleta
- Grado de Magíster
- Grado de Doctor
- N.A

2. Experiencia bancaria

a) ¿Tienes actualmente una cuenta en un banco tradicional?

- Sí
- No

b) Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior, ¿con qué frecuencia visitas una sucursal bancaria física?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

3. Preferencias bancarias

a) ¿Qué factores son más importantes para ti al elegir un banco? (Selecciona hasta tres opciones).

- Tarifas competitivas (baja tasas de interés para préstamo y altas tasas para ahorro)
- Facilidad de uso de la aplicación/web
- Atención al cliente
- Variedad de servicios (préstamos, inversiones, etcétera)
- Tecnología y seguridad
- Acceso a sucursales físicas
- Otro (especificar)

b) ¿Con qué frecuencia utilizas la banca en línea para gestionar tus cuentas?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

c) ¿Qué actividades realizas con mayor frecuencia en la banca en línea? (Puedes seleccionar más de una opción)

- Adquisición de préstamos bancarios
- Ver saldos y transacciones
- Transferir fondos entre cuentas
- Pagar facturas
- Configurar alertas y notificaciones
- Realizar depósitos móviles
- Otro (especificar)

4. **Preferencias de atención al cliente.** ¿Cuál es tu preferencia al comunicarte con el servicio al cliente de tu banco?

- Llamada telefónica
- WhatsApp (chatbot)
- Aplicativo
- Redes sociales
- Visita presencial a una sucursal
- Correo electrónico
- Otros: especificar

7. **Innovación y tecnología.** ¿Qué características tecnológicas adicionales te gustaría ver en un banco para mejorar tu experiencia?

d. **Estado civil.** ¿Cuál es tu estado civil actual?

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a
- En una relación, pero no casado/a
- Prefiero no decirlo

e. **Ingresos anuales.** ¿Cuál es tu rango aproximado de ingresos mensuales?

- Hasta S/ 1,300
- S/ 1,301 – S/ 2,500
- S/ 2,501 – S/ 4,000
- S/ 4,001 – S/ 7,100
- S/ 7,101 – S/12,600
- S/ 12,601 a más.

f. **Ocupación.** ¿Cuál es tu ocupación actual?

- Estudiante
- Empleado/a dependiente
- Independiente
- Desempleado/a
- Jubilado/a
- Otro (especificar)

c) **Servicios utilizados.** ¿Qué servicios bancarios utilizas con mayor frecuencia?

(Puedes seleccionar más de una opción)

- Cuenta corriente
- Cuenta de ahorros
- Tarjeta de crédito
- Préstamos
- Inversiones
- Banca en línea
- Otro (especificar)

d) ¿Estarías dispuesto a utilizar un banco que funcione 100% de manera digital sin sucursales físicas?

- Sí
- No
- No estoy seguro

e) Si respondiste "No" en la pregunta anterior (pregunta d), ¿qué aspectos valoras más al optar por servicios bancarios tradicionales? (Puedes seleccionar más de una opción)

- Atención personalizada
- Sucursales físicas
- Otros: especificar

f) ¿Cuál crees que es el principal obstáculo que tiene las plataformas digitales de los bancos?

- Falta de familiaridad
- Desconfianza
- Otros: especificar

g) Para los que respondieron "Sí" en la pregunta anterior (pregunta d): ¿qué tipo de productos o servicios te gustaría adquirir a través de las plataformas digitales de los bancos? (puedes seleccionar más de una opción).

- Cuentas de ahorro
- Préstamos
- Tarjetas de crédito
- Inversiones
- Otros: especificar

5. Seguridad y confianza

a) ¿Qué medidas de seguridad esperarías de un banco 100% digital para sentirte seguro/a con tus transacciones financieras en línea?

b) En una escala del 1 al 5, ¿qué tan seguro/a te sientes utilizando los servicios en línea de tu banco actual?

6. **Servicios adicionales.** ¿Estarías interesado/a en servicios financieros adicionales ofrecidos por un banco digital? (por ejemplo, webinars con expertos, capacitaciones, programas de recompensas, etcétera)

- Sí
- No
- Tal vez

8. **Comentarios adicionales.** ¿Hay algo más que te gustaría compartir sobre tus preferencias bancarias o experiencias pasadas?

Anexo 28. Análisis de la oferta

Categorías	Banco Falabella	Banco Ripley	Banco del Comercio	Banco GNB
Productos	Tarjetas de crédito y débito	Tarjetas de crédito y débito	Tarjetas de crédito y débito	Tarjetas de crédito y débito
	Préstamos de consumo	Préstamos de consumo	Préstamos de consumo	Préstamos de consumo
	Préstamos de consumo digital	Préstamos de consumo digital		
	Depósitos a plazo fijo	Depósitos a plazo fijo	Depósitos a plazo fijo	Depósitos a plazo fijo
	Cuentas de Ahorro	Cuentas de Ahorro	Cuentas de Ahorro	Cuentas de Ahorro
	CTS	CTS	CTS	CTS
	Cuenta Sueldo			Cuenta Sueldo
	Seguros	Seguros		Seguros
			Préstamos Hipotecarios	Préstamos Hipotecarios
			Préstamos Vehiculares	
Canales	<i>Call center</i>	<i>Call center</i>	<i>Call center</i>	<i>Call center</i>
	Canal digital (página web y/o app)	Canal digital (página web y/o app)	Canal digital (página web y/o app)	Canal digital (página web y/o app)
	Sucursales	Sucursales	Sucursales	Sucursales
Número de sucursales	30	33	17	10
Tasa de interés promedio de ahorro (*)	2.74%	0.29%	1.34%	3.94%
Tasa de interés promedio de crédito (**)	30.61%	32.94%	15.50%	13.12%
Años de presencia en el mercado	20 años	15 años	30 años	25 años
Grupo económico	Grupo Falabella	Grupo Ripley	Caja de Pensiones Militar Policial (Accionista mayoritario)	Grupo Gilinski

(*) A diciembre – 2023, tasas pasivas anuales en depósitos de ahorro en moneda nacional (SBS, 2023b).

(**) A diciembre-2023, tasas activa anual en préstamos no revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días en moneda nacional (SBS, 2023a).

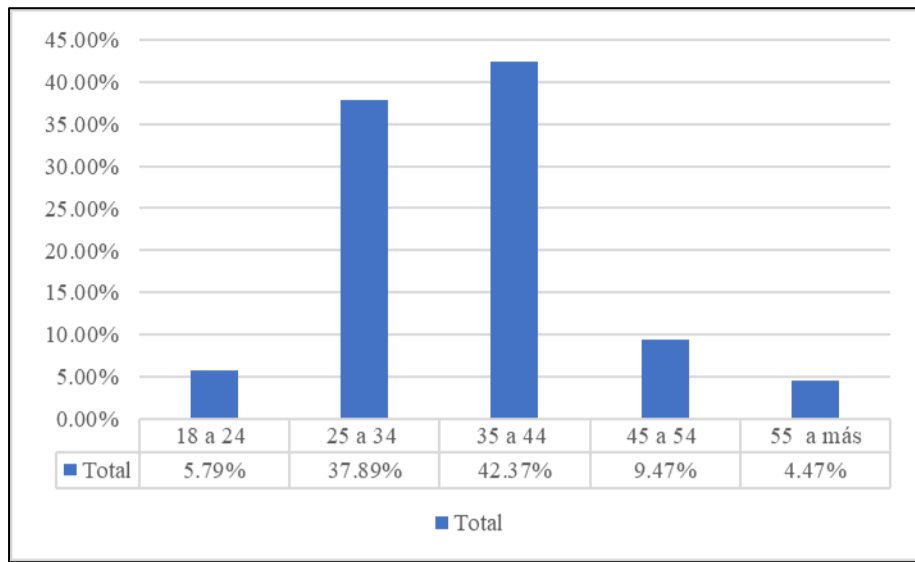
Nota: Adaptado de Falabella Financiero, s.f.; Banco Ripley, s.f.; Banco del Comercio, 2024; Banco GNB, 2024.

Anexo 29. Resultados de la encuesta del Banco Cesim

1. Perfil sociodemográfico

Figura A

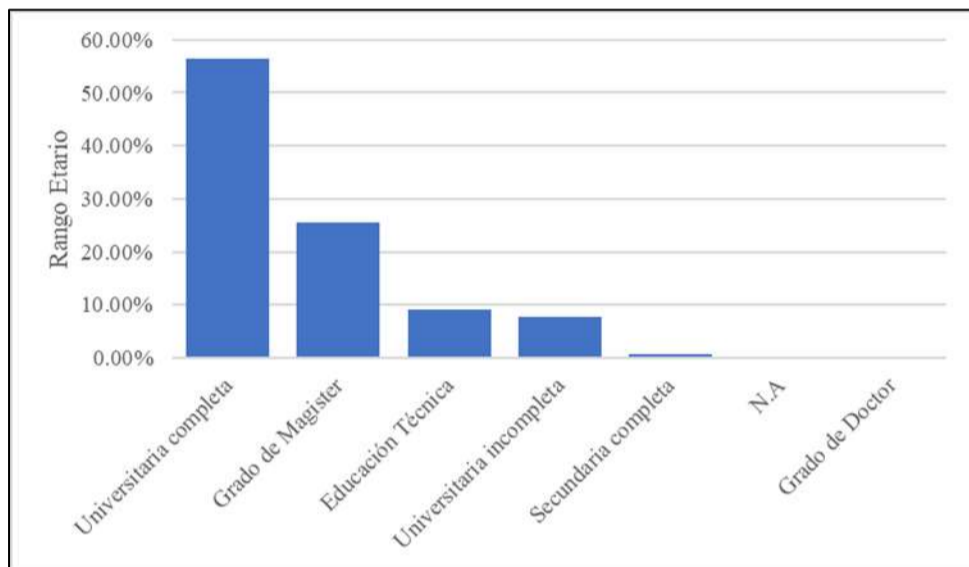
Distribución por edad



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura C

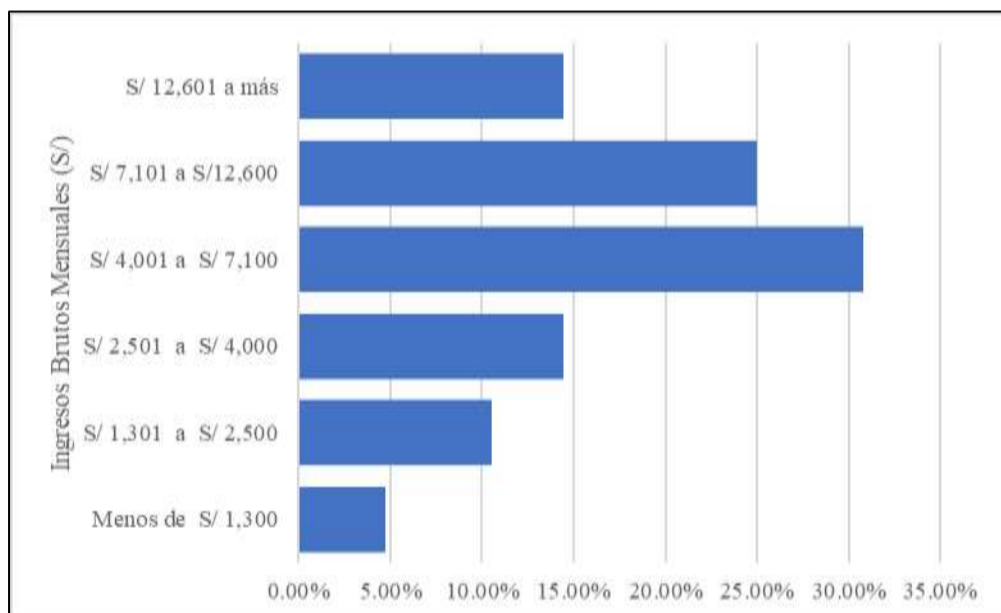
Nivel educativo



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura E

Ingresos brutos mensuales

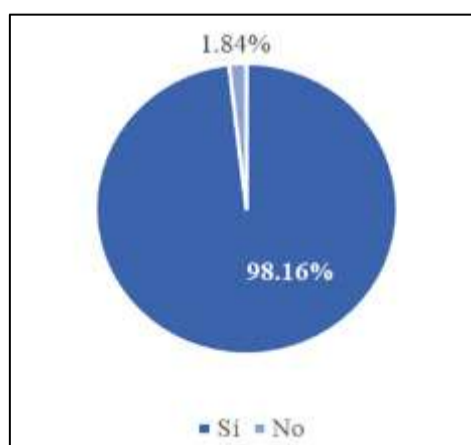


Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Variable nivel de bancarización

Figura G

¿Tienes actualmente una cuenta en un banco?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

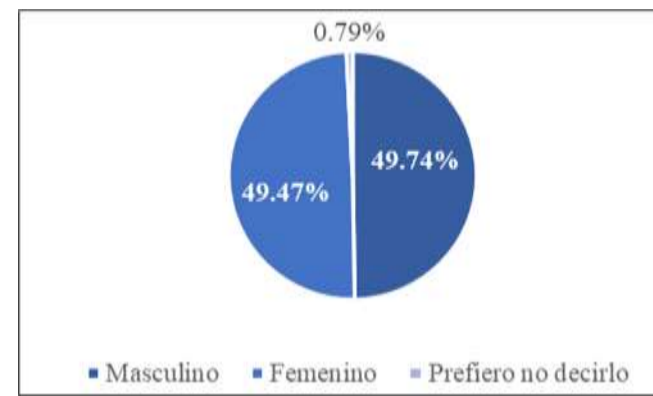
¿Qué aspectos valoras más al optar por servicios bancarios tradicionales?

Razones	# Usuarios	%
Atención personalizada	52	35,1%
Seguridad	58	39,2%
Sucursales físicas	35	23,6%
Mala atención en canales no físicos	3	2,0%
TOTAL	148	100,0%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura B

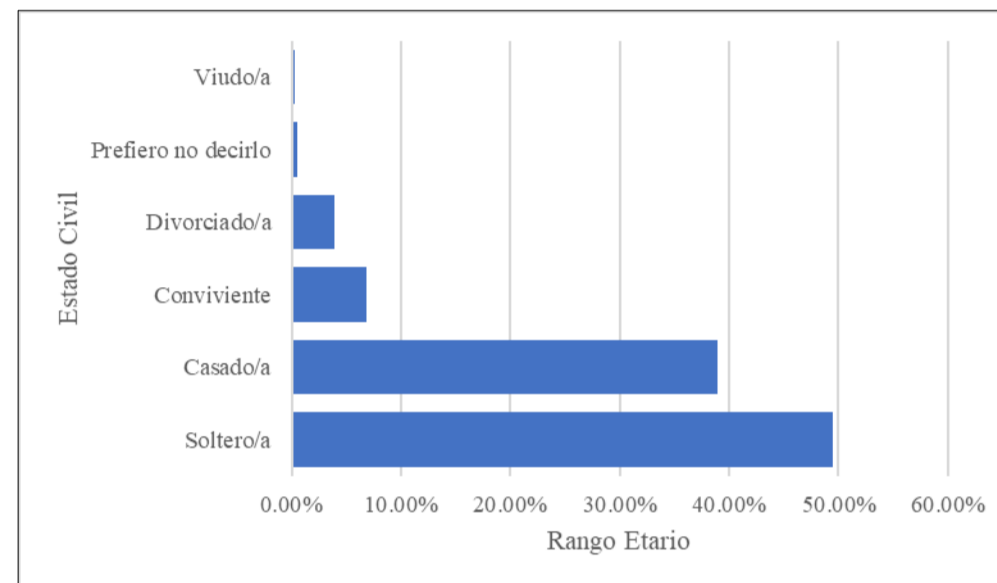
Distribución por género



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura D

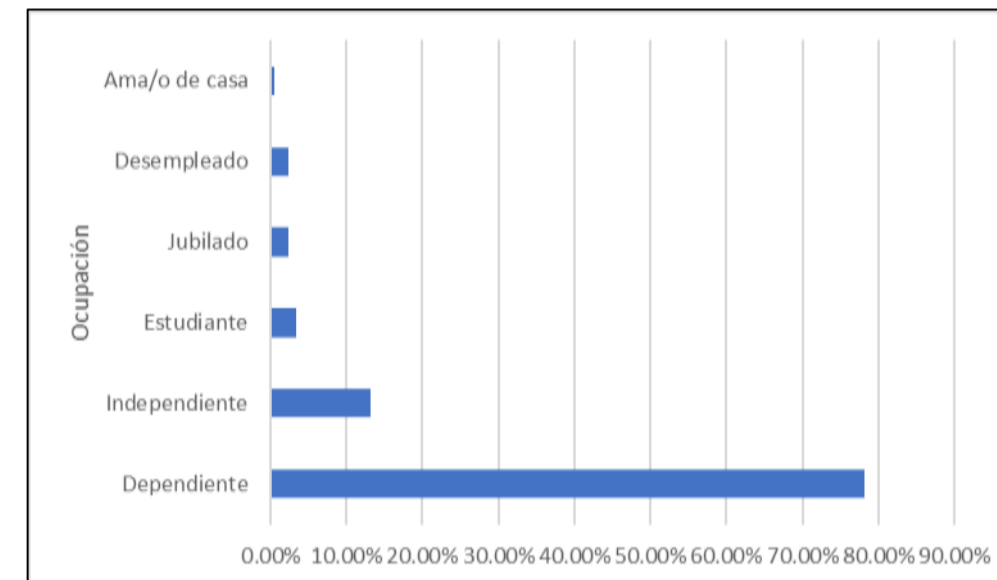
Estado civil



Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura F

Ocupación



Nota: Elaboración propia, 2024.

3. Preferencias y uso de servicios bancarios

Tabla A

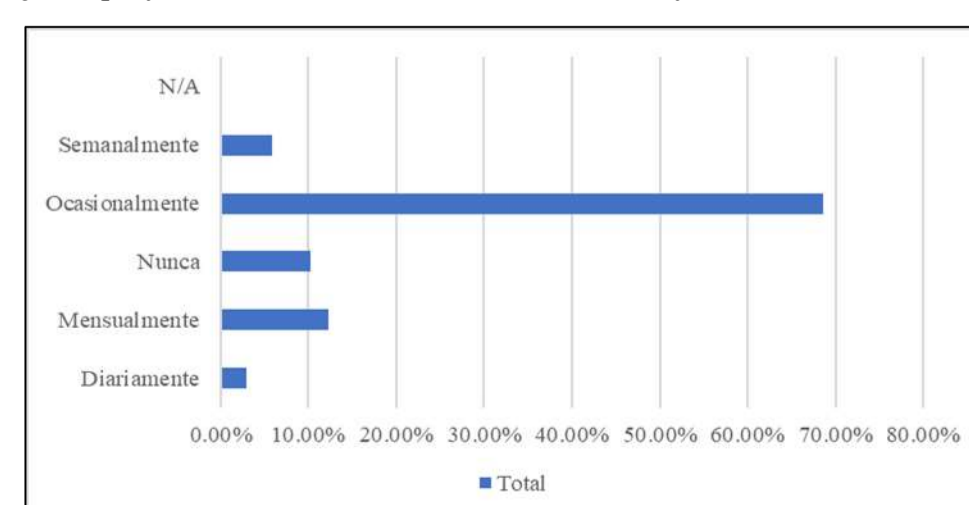
¿Qué factores son más importantes para ti al elegir un banco? (Selecciona hasta cuatro opciones)

Factores	# Usuarios	%
Solidez financiera	223	14,7%
Reputación y confianza	234	15,4%
Seguridad	255	16,8%
Atención al cliente	206	13,6%
Facilidad de uso de la aplicación/web	232	15,3%
Variedad de servicios (préstamos, inversiones, etcétera)	86	5,7%
Tarifas competitivas (baja tasas de interés para préstamo y altas tasas para ahorro)	235	15,5%
Sucursales físicas	47	3,1%
Mejores servicios adicionales	1	0,1%
TOTAL	1.519	100,0%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura H

¿Con qué frecuencia visitas una sucursal bancaria física?



Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla C

¿Cuál crees que es el principal obstáculo que tiene las plataformas digitales de los bancos?

Razones	# Usuarios	%
Desconfianza en la seguridad	188	49.5%
Limitaciones en la atención al cliente	99	26.1%
Poca familiaridad con las plataformas en línea	21	5.5%
Demasiados requisitos y trámites	1	0.3%
Demora en la atención.	1	0.3%
Ninguna	70	18.4%
TOTAL	380	100.0%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla D

Si respondiste "Sí" o "No estoy seguro" en la pregunta anterior (pregunta a), ¿cuál es la razón principal por la que usarías las plataformas digitales de los bancos?

Características	%
Ahorro de tiempo	40.53%
n/a	18.95%
Conveniencia	12.11%
Atención al cliente personalizada	8.68%
Seguridad	7.63%
Accesibilidad	5.79%
Tarifas más competitivas	2.63%
No tener un lugar físico donde reclamar	0.79%
Reputación	0.79%
No necesidad de contacto	0.53%
Mayor diversidad de productos y servicios	0.53%
Mala funcionalidad del aplicativo	0.26%
Es una tendencia	0.26%
Solvencia	0.26%
Me da igual	0.26%
TOTAL	100.0%

Nota: Elaboración propia, 2024.

4. Obstáculos significativos para la ciberseguridad

4.1 Variable de seguridad

Tabla E

¿Qué medidas de seguridad esperarás de un banco 100% digital para sentirte seguro/a con tus transacciones financieras en línea?

Características	%
Seguridad	68.16%
Seguro contra robos	8.16%
Mejor atención al cliente	5.79%
Respaldo y solidez financiera	4.74%
n/a	4.74%
Regulado y solidez financiera	4.74%
Regulado por la SBS	2.63%
Mejora de servicios en línea	2.63%
Al menos 1 sucursal física	2.11%
Accesibilidad	0.53%
Fondo de Seguro de depósito	0.53%
TOTAL	100.0%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla F

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan seguro/a te sientes utilizando los servicios en línea de tu banco actual? Siendo 1 Nada Seguro y 5 Muy Seguro

Escala	%
4	50.79%
5	27.63%
3	17.63%
1	2.63%
2	1.32%
TOTAL	100.00%

5. Tecnologías deseadas y servicios específicos

Tabla G

¿Qué tipo de productos o servicios te gustaría adquirir a través de las plataformas digitales de los bancos? (puedes seleccionar más de una opción).

Productos pasivos

Productos / Servicios	# Usuarios	%
Cuentas de ahorro	242	93.80%
Resolución de consultas y dudas	5	1.94%
Pago de servicios	5	1.94%
Depósitos a plazo	3	1.16%
Operaciones en línea	1	0.39%
Débito automático	1	0.39%
Seguros	1	0.39%
Total	258	100.00%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla I

¿Qué características tecnológicas adicionales te gustaría ver en un banco para mejorar tu experiencia?

Características técnicas	# Usuarios	%
Ampliar oferta de servicios digitales.	93	24.47%
n/a	65	17.11%
Atención al cliente por medios digitales	51	13.42%
Mejoras en la seguridad	43	11.32%
Aplicativos móviles más amigables.	33	8.68%
Mejoras en los servicios en línea.	23	6.05%
Reporte de ingresos y gastos	15	3.95%
Agilidad en la respuesta	10	2.63%
Mejorar atención al cliente	10	2.63%
Tarifas competitivas	10	2.63%
Mejorar cajero	9	2.37%
Mayores límites en las transferencias bancarias	5	1.32%
Mayor información de productos bancarios	4	1.05%
Personalizar la oferta de los servicios.	2	0.53%
Mejorar plataformas digitales.	2	0.53%
Mayor rapidez al otorgar créditos.	1	0.26%
Menores comisiones en transacciones.	1	0.26%
Mejorar conectividad interbancaria.	1	0.26%
Dispensador de tarjetas de débito.	1	0.26%
Educación financiera	1	0.26%
TOTAL	380	100.00%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 30. Misión Banco Cesim 2024 en adelante

Elementos	Propuesta Banco Cesim
1. Clientes	Banca minorista / Banca privada
2. Productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales. Cuentas de ahorro, CTS, préstamos, tarjeta de crédito, hipotecarios, inversiones, seguros. • Banca privada. Servicios de inversión, gestión patrimonial y planificación financiera.
3. Mercados	Perú
4. Tecnología	Los procesos han sido perfeccionados a lo largo de la historia y definidos por la eficiencia y la seguridad, están enfocados en proteger y mejorar la experiencia de nuestros usuarios.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Nos esforzamos por sostener un crecimiento económico saludable y asegurar una rentabilidad sostenida a largo plazo.
6. Filosofía	Manteniendo los valores de ética e integridad.
7. Concepto de sí mismo (ventaja competitiva)	Ofrecer una amplia gama de productos financieros accesibles y personalizados, diseñados para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes en el tiempo.
8. Preocupación por la imagen pública	Aspiramos a consolidar aún más nuestra posición como un pilar de confianza y responsabilidad social, comprometidos con el progreso económico y social del Perú.
9. Preocupación por los empleados	Promovemos un ambiente laboral que favorece el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
Misión final	En Banco Cesim, continuamos nuestro compromiso de ofrecer una amplia gama de productos financieros accesibles y personalizados, diseñados para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes a lo largo del tiempo. Nuestros procesos, perfeccionados a lo largo de nuestra historia y definidos por la eficiencia y la seguridad, están enfocados en proteger y mejorar la experiencia de nuestros usuarios. Manteniendo nuestros valores de ética e integridad, nos esforzamos por sostener un crecimiento económico saludable y asegurar una rentabilidad sostenida a largo plazo. Promovemos un ambiente laboral que favorece el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. Aspiramos a consolidar aún más nuestra posición como un pilar de confianza y responsabilidad social, comprometidos con el progreso económico y social del Perú.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 31. Productos del Banco Cesim

	Canal tradicional	Canal digital
Sistema de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos de consumo • Préstamos hipotecarios • Préstamos PYME • Tarjetas de crédito • Títulos que devengan intereses (bonos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos de consumo • Tarjetas de créditos
Sistema de ahorros	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas corrientes • Depósito a la vista. • Depósitos a plazo fijo de 12 y 24 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas corrientes • Depósito a la vista. • Depósitos a plazo fijo de 12, 24 meses y 36 meses.
Otros productos no financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 32. Nuevas funciones del organigrama del Banco Cesim

Área	Funciones actuales	Cambios y nuevas funciones para integrar el canal digital
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión general de todas las áreas del banco. • Toma de decisiones estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión general de todas las áreas del banco. • Toma de decisiones estratégicas. • Fomento de una cultura organizacional orientada a la digitalización e innovación.
Legal / Auditor <i>Compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cumplimiento regulatorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cumplimiento regulatorio.
Gerencia de Banca Minorista y Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de productos y servicios para clientes minoristas y comerciales. • Supervisión de ventas y relaciones con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de productos y servicios digitales específicos para el nuevo segmento. • Integración de estrategias omnicanal para asegurar una experiencia fluida. • Desarrollo de nuevas estrategias de marketing digital. • Capacitación del equipo en herramientas digitales y gestión de ventas <i>online</i>.
Gerencia de Finanzas y Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión financiera del banco. • Supervisión de tesorería y manejo de riesgos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de sistemas de pagos digitales. • Monitoreo y análisis de ingresos generados por el canal digital. • Gestión de presupuestos y KPI específicos para el canal digital.
Gerencia de Operaciones y Transformación Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos operativos y adopción de nuevas tecnologías. • Gestión de la infraestructura tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en la implementación del nuevo canal digital. • Coordinación con proveedores de tecnología. • Aseguramiento de la ciberseguridad del canal digital. • Innovación constante en la plataforma digital para mejorar la experiencia del usuario.
Gerencia de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos, desarrollo y capacitación. • Reclutamiento y retención de talento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y contratación de talento con competencia digitales. • Desarrollo de programas de formación en competencias digitales. • Implementación de estrategias de cultura digital en el banco. • Fomento del trabajo colaborativo y flexible para proyectos digitales.
Gerencia de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los riesgos de crédito, operacional y mercado • Gestión de cobranza. • Velar por la continuidad del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los riesgos de crédito, operacional y mercado • Seguimiento de riesgos y recuperación de créditos atrasados y/o vencido. • Velar por la continuidad del negocio.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 33. Nuevas contrataciones

Áreas	# Trabajadores		% Variación
	2023	Nuevo	
Gerencia General	1	1	0.0%
Legal / Auditor Compliance	1	1	0.0%
Gerencia de Banca Minorista y Comercial	76	79	3.9%
Gerencia de Finanzas y Tesorería	5	5	0.0%
Gerencia de Riesgos	3	3	0.0%
Gerencia de Operaciones y Transformación Digital	8	15	87.5%
Gerencia de Talento Humano	3	3	0.0%
Total	97	107	10.3%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 34. Supuestos de proyección de costos de recursos humanos

1. Capacitación

Tabla A

Costos de capacitación

Tipo	# Empleados	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Capacitación en habilidades digitales	97	368.6	35,754
Capacitación en servicio al cliente	30	368.6	11,058
Certificaciones	10	12,000.00	120,000
Total			166,812

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Consultoría externa

- Contratación de consultor externo: S/ 114,000.00

3. Costo de nuevas contrataciones

- Incremento del 10% en cada área: 10% de 97 colaboradores = aproximadamente 10 nuevos empleados.
- Costo de nuevas contrataciones (incluyendo selección y formación inicial): S/ 152,000 (ya incluido en el presupuesto actual, no necesita ajuste).

Anexo 35. Estado de resultados

Expresado en miles de Soles	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos financieros	53,126	71,777	90,104	64,089	56,575	64,807	88,111	96,629	98,404	97,706
Gastos financieros	26,907	49,781	55,013	31,282	29,019	28,634	24,779	23,269	19,035	17,987
Margen financiero bruto	26,219	21,996	35,091	32,807	27,556	36,173	63,332	73,360	79,369	79,718
Provisiones para créditos directos	9,414	20,657	20,468	4,643	10,338	35,674	11,397	13,915	31,312	29,086
Margen financiero neto	16,804	1,340	14,623	28,163	17,218	499	51,935	59,445	48,058	50,632
Ingresos por servicios financieros	9,830	13,838	10,865	6,586	9,668	10,206	13,033	14,877	14,212	14,454
Gastos por servicios financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) por venta de cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen operacional	26,634	15,178	25,488	34,749	26,886	10,705	64,968	74,322	62,270	65,086
Gastos administrativos	39,001	40,715	40,947	36,390	39,884	36,005	46,506	51,691	47,742	45,803
Margen operacional neto	-12,367	-25,538	-15,459	-1,642	-12,998	-25,300	18,462	22,631	14,528	19,284
Provisiones, depreciación y amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos y gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto a la renta	-12,367	-25,538	-15,459	-1,642	-12,998	-25,300	18,462	22,631	14,528	19,284
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	1,862	2,184	2,750	3,256	6,912
Resultado neto del ejercicio	-12,367	-25,538	-15,459	-1,642	-12,998	-27,162	16,278	19,882	11,271	12,372

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 36. Estado de situación financiera

Expresado en miles de Soles	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Disponibles	11,861	14,024	13,259	9,889	11,557	13,443	15,819	17,304	16,171	15,765
Fondos interbancarios	28,383	580,790	834,513	16,303	16,433	0	0	482,808	0	0
Inversiones netas de provisiones	191,492	279,683	301,839	394,142	271,266	28,327	367,202	489,006	403,751	412,089
Créditos netos de provisiones y de ingresos no devengados	1,638,527	1,910,607	1,855,753	1,481,764	1,458,436	1,959,422	2,018,387	2,225,043	2,266,618	2,313,851
Cuentas por cobrar netas de provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendimientos por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bienes realizables, recibidos en pago y adjudicados netos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmuebles, mobiliario y equipo neto	48,047	49,595	48,358	42,979	39,858	37,231	35,874	36,644	33,320	29,924
Otros activos	28,383	31,845	33,751	32,605	32,867	33,370	34,950	38,805	38,353	37,439
TOTAL ACTIVO	1,946,693	2,866,543	3,087,473	1,977,682	1,830,416	2,071,793	2,472,232	3,289,610	2,758,213	2,809,068
Obligaciones con el público	1,476,500	2,376,681	2,544,568	1,244,137	1,062,852	1,431,901	2,133,203	3,035,928	2,457,227	2,284,105
Depósitos del sistema financiero y organismos internacionales	24,631	0	0	219,976	328,062	281,136	14,881	0	4,191	176,873
Fondos interbancarios	21,364	0	0	15,965	35,454	35,165	30,472	0	29,643	27,541
Adeudos y obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones en circulación no subordinadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses y otros gastos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos	269,642	334,373	388,135	327,989	247,966	169,177	87,895	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones en circulación subordinadas ^{1/}	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	1,792,136	2,711,054	2,932,703	1,808,067	1,674,334	1,917,379	2,266,451	3,035,928	2,491,061	2,488,519
PATRIMONIO	154,557	155,489	154,770	169,615	156,082	154,414	205,780	253,682	267,152	320,550
Capital social	141,917	159,225	168,754	163,025	164,333	183,535	192,225	213,428	210,939	205,915
Capital adicional	2,838	3,185	3,375	3,261	3,287	3,337	3,495	3,881	3,835	3,744
Reservas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes al patrimonio	19,431	25,460	24,208	37,712	34,363	37,373	52,908	59,321	58,629	93,159
Resultados acumulados	2,738	-6,842	-26,108	-32,741	-32,903	-42,668	-59,126	-42,829	-17,523	5,360
Resultado neto del ejercicio	-12,367	-25,538	-15,459	-1,642	-12,998	-27,162	16,278	19,882	11,271	12,372
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,946,693	2,866,543	3,087,473	1,977,682	1,830,416	2,071,793	2,472,232	3,289,610	2,758,213	2,809,068

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 37. Cálculo de la tasa exigida del accionista

Cálculo del costo del patrimonio (re)	
Rf ^a	3.88%
Beta ^b	1.27
(Rm-Rf) ^c	6.80%
Rp ^d	1.67%
re (en dólares)	14.18%
Inflación de Perú ^e	3.10%
Inflación de US ^f	3.40%
re a soles	13.85%

Nota: Adaptado de a) Damodaran, 2024a; b) Bloomberg L.P., 2025; c) Damodaran, 2024c; d) Alerta Financiera, 2023; e) BCRP, 2023c; f) Interligo SAB, 2024.

Anexo 38. Cálculo de la Tasa Promedio Ponderada de Capital (WACC)

rd	7.6%
(1-t)	70.5%
D/V	50.0%
re	13.85%
P/V	50.0%
WACC	9.61%

Nota: Elaboración propia, 2024.



Anexo 39. Cálculo del VAN

Tabla A

Flujo de caja con estrategia (expresado en miles de soles)

Flujo de caja operacional					
Periodo	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	94,241	129,697	142,566	164,908	205,018
Ingresos financieros	88,713	121,529	133,476	154,180	191,305
Ingresos no financieros	5,528	8,167	9,090	10,728	13,714
Ingresos por inversiones	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Egresos	89,395	106,194	110,500	118,426	132,670
Costos financieros	18,271	25,538	28,151	32,712	40,933
Costos de personal	21,757	22,431	23,148	23,911	24,675
Costos de infraestructura y tecnológicos	4,731	6,070	6,241	6,422	6,603
Otros costos operativo	16,886	17,399	17,943	18,522	19,103
Pago de intereses	686	568	471	390	323
Depreciación	2,430	2,235	2,057	1,892	1,741
Provisiones	24,635	31,953	32,489	34,577	39,291
Ingreso operativos antes de impuestos	4,846	23,502	32,066	46,481	72,349
Impuestos	1,429	6,933	9,460	13,712	21,343
Flujo de caja operacional	3,416	16,569	22,607	32,769	51,006
Flujo de caja de inversión					
Periodo	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión	1,142	26	26	27	27
Costos de mantenimiento	0	0	0	0	0
Amortización deuda	1,546	1,280	1,060	878	727
Flujo de caja de inversión	2,688	1,306	1,086	905	754
Flujo de caja de inversión					
Periodo	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja neto	729	15,263	21,520	31,865	50,251
Valor residual	0	0	0	0	0
Valor terminal	0	0	0	0	782,890
Flujo de caja neto + valor terminal	729	15,263	21,520	31,865	833,141
Tasa de descuento	9.61%				
VAN	578,338				

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla C

Flujo de caja incremental (expresado en miles de soles)

Flujo de caja operacional					
Periodo	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	0	32,534	42,295	61,327	98,123
Ingresos financieros	0	30,066	39,086	56,675	90,680
Ingresos no financieros	0	2,468	3,209	4,652	7,444
Ingresos por inversiones	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Egresos	2,708	18,919	22,570	29,777	43,408
Costos financieros	0	6,701	8,711	12,631	20,209
Costos de personal	319	328	338	348	359
Costos de infraestructura y tecnológicos	734	1,949	1,989	2,029	2,070
Otros costos operativo	969	988	1,008	1,028	1,049
Pago de intereses	686	568	471	390	323
Depreciación	0	8,384	10,053	13,351	19,398
Provisiones	0	8,384	10,053	13,351	19,398
Ingreso operativos antes de impuestos	-2,708	13,616	19,725	31,550	54,715
Impuestos	0	4,017	5,819	9,307	16,141
FC operacional	-2,708	9,599	13,906	22,243	38,574
Flujo de caja de inversión					
Periodo	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión	1,142	26	26	27	27
Costos de mantenimiento	0	0	0	0	0
Amortización deuda	1,546	1,280	1,060	878	727
FC de inversión	2,688	1,306	1,086	905	754

Flujo de caja de inversión					
Periodo	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja neto	-5,396	8,293	12,820	21,338	589,214
Valor residual	0	0	0	0	627,034
Flujo de caja neto + valor terminal	0	32,534	42,295	61,327	98,123
Tasa de descuento	9.61%				
VAN	422,789				

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 40. Análisis de Sensibilidad

Figura A

Cálculo de VAN con distinta estructura de deuda y capital

Nº	Deuda	Equity	WACC	VAN
1	0.0%	100.0%	13.85%	S/ 330,491,922
2	10.0%	90.0%	13.00%	S/ 349,827,823
3	20.0%	80.0%	12.15%	S/ 390,854,214
4	30.0%	70.0%	11.31%	S/ 440,419,827
5	40.0%	60.0%	10.46%	S/ 501,442,961
6	50.0%	50.0%	9.61%	S/ 578,338,167
7	60.0%	40.0%	8.76%	S/ 678,115,760
8	70.0%	30.0%	7.92%	S/ 812,617,933
9	80.0%	20.0%	7.07%	S/ 1,003,547,466
10	90.0%	10.0%	6.22%	S/ 1,295,427,474
11	100.0%	0.0%	5.38%	S/ 1,796,289,092

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura B

ROE calculado con distinta estructura de deuda y capital

Nº	Deuda	Equity	ROE				
			2024	2025	2026	2027	2028
1	0.0%	100.0%	1.20%	5.17%	6.92%	9.86%	15.13%
2	10.0%	90.0%	1.17%	5.16%	6.92%	9.89%	15.20%
3	20.0%	80.0%	1.14%	5.15%	6.92%	9.92%	15.27%
4	30.0%	70.0%	1.12%	5.13%	6.93%	9.94%	15.34%
5	40.0%	60.0%	1.09%	5.12%	6.93%	9.97%	15.41%
6	50.0%	50.0%	1.06%	5.11%	6.93%	10.00%	15.48%
7	60.0%	40.0%	1.03%	5.10%	6.94%	10.02%	15.55%
8	70.0%	30.0%	1.00%	5.08%	6.94%	10.05%	15.62%
9	80.0%	20.0%	0.97%	5.07%	6.94%	10.08%	15.69%
10	90.0%	10.0%	0.94%	5.06%	6.95%	10.11%	15.77%
11	100.0%	0.0%	0.91%	5.04%	6.95%	10.14%	15.84%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura C

VAN calculado con distintos porcentajes de caída en ingresos financieros

Nº	Caída en Ing. Financieros en:	VAN
1	0%	574,145,015
2	10%	405,405,857
3	20%	235,139,826
4	30%	60,222,817
5	40%	-132,193,564
6	50%	-371,675,480
7	60%	-611,157,396

Nota: Elaboración propia, 2024.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Cesar Augusto Delgado Carrasco

Nació en Lima. Es Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 12 años de experiencia en procesos de manufactura y servicios. Actualmente labora en San Miguel Industrias PET.

Srta. Linda Alexandra Ku Sou

Nació en Lima. Es Licenciada en Gestión Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con más de ocho años de experiencia en sector de seguros. Actualmente labora en Rímac Seguros.

Sr. Carlos Mori Garro

Nació en Amazonas. Es Licenciado en Economía por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con más de ocho años de experiencia en el sector de seguros. Actualmente labora en Chubb Seguros.

Sr. Carlo Mauricio Valdivia Vargas

Nació en Lima, Es Licenciado en Administración y Finanzas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con más de 12 años de experiencia en el sistema financiero. Actualmente labora en Interfondos SAF.