



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“MIBANCO: PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028”

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

Presentado por

Sr. Alberto Hugo Caveró Valdivia

Sra. Hazel Farouz Guipa Estremadoyro Sifuentes

Sr. Breyson Jhon Meza Meza

Sr. Jose Luis Paredes Guillen

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, septiembre 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores deja constancia que el trabajo de investigación titulado "MIBANCO: PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028" presentado por Don ALBERTO HUGO CAVERO VALDIVIA, Doña HAZEL FAROUZ GUIPA ESTREMADOYRO SIFUENTES, DON BREYSON JHON MEZA MEZA, y DON JOSE LUIS PAREDES GUILLEN" para optar el Grado de Magíster en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 13 de diciembre de 2025 dando el siguiente resultado:

Fecha: 13/12/2025

"MIBANCO: PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028"

REVISADO 13.12.25 - PAMA 4 - Version final TI MBA UP_Grupo
4 PAMA2024 UP - 6.10.2025.docx

REPORT DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 11% | 11% | 5% | 5% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

0 Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Administración

Presentado por

Sr. Alberto Hugo Caveró Valdivia
Sra. Hazel Farouz Guipa Estremadoyro Sifuentes
Sr. Breyson Jhon Meza Meza
Sr. Jose Luis Paredes Guillen



Pro. Alejandro Flores Castro

ORCID: 0000-0002-7397-1970

Fecha: 13/12/2025

A mi madre, a mi esposa y a mis hijas, por ser
la razón de mi esfuerzo.

Sr. Alberto Hugo Cavero Valdivia

Dedico este trabajo de investigación a Dios, en quien me fortalezo y todo lo puedo, por la bendición de seguir creciendo; y a mi familia, que es mi motivación y soporte constante para alcanzar mis metas e ir de la mano con nuestros sueños compartidos.

**Sra. Hazel Farouz Guipa Estremadoyro
Sifuentes**

A mis padres, por ser el pilar de mis valores y el ejemplo de esfuerzo y perseverancia que siempre me inspira. A mi familia, cuyo apoyo incondicional me dio la fortaleza necesaria en cada etapa de este camino. A mis hijos, fuente inagotable de motivación y razón de superación constante que me impulsa a seguir construyendo sueños y alcanzando metas.

Sr. Breyson Jhon Meza Meza

En un mundo cada vez más competitivo es inevitable que algunas metas, objetivos actividades y tareas requieran ser priorizadas y, con el pasar años, quizás hasta la pierdas de vista, pero este no es el caso. Volver a las aulas y sentir nuevamente la emoción de cerrar una etapa que se vio postergada por años como es optar el grado de Magister en la mejor escuela de negocios del Perú es sin duda recuperar un sueño y volverlo realidad.

Dios desea que seamos bendecidos. Para llegar a la tan ansiada prosperidad, se requiere esfuerzo, entrega, robarle horas al sueño, muchas veces dejando de participar en reuniones familiares o postergar algún viaje familiar, en resumen, decidiendo salir de la zona de confort. Todo esto sí que vale la pena, sobre todo cuando vez la sonrisa de quienes siempre están a tu lado marcándote el camino, animándote con una palabra de aliento, como nuestros padres, quienes nos vieron nacer, crecer, y proveyeron económicamente cuando éramos menores. También nos orientaban a estudiar, así como a asumir las consecuencias de nuestras decisiones, valores y principios que forjan el carácter que nos permite enfrentar los distintos retos que la vida nos pone en el camino, volviéndose en ese consejero importante que siempre está o estuvo solícito, sobre todo cuando empezamos nuestra etapa como profesionales. Es quien nos exhorta o exhortaba con el amor de padre a que no dejemos de cerrar etapas para seguir asumiendo nuevos retos. Es por ello que dedico este trabajo de investigación para optar el grado de magíster a José Luis Paredes Bautista, mi padre, quien el pasado 31 de enero de 2025 partió a la presencia de Dios.

Sr. José Luis Paredes Guillén

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo principal el diseño de un plan estratégico para Mibanco para el período 2025-2028, para establecer una guía clara que fortalezca su liderazgo en el sector microfinanciero, alineando misión, visión y objetivos estratégicos con la realidad interna y el entorno competitivo.

El diagnóstico identifica como principales retos la alta rotación de asesores de negocios y la reducción de ingresos, motivados principalmente por insatisfacción laboral, falta de oportunidades de desarrollo, y mejores condiciones en la competencia. Esta situación genera una migración de cartera significativa y afecta la rentabilidad y sostenibilidad del banco.

A partir de un análisis integral del entorno y del negocio, se determinó que las fortalezas de Mibanco -como el liderazgo en microfinanzas, la cercanía con los clientes y el respaldo de Credicorp- permiten enfrentar las amenazas externas. El mercado objetivo está constituido primordialmente por micro y pequeñas empresas (MYPE), con un crecimiento potencial anual estimado del 3% hasta el año 2028.

El plan estratégico se estructura en torno a cuatro ejes funcionales principales:

- **Marketing.** Impulso de campañas digitales y fortalecimiento de la imagen del asesor como socio del cliente.
- **Operaciones.** Modernización tecnológica y mejora de la gestión de riesgos crediticios.
- **Recursos Humanos.** Reducción de la rotación de asesores y fortalecimiento de la línea de carrera.
- **Finanzas.** Optimización de inversiones y gastos para asegurar la viabilidad y rentabilidad del plan.

Se añade un plan transversal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enfocado en la inclusión y empoderamiento de mujeres, educación financiera y sostenibilidad ambiental.

Los resultados esperados son la reducción de la rotación de asesores al 24.3%, incremento del 42% de los clientes en el segmento MYPE, aumento de la participación de mercado meta en 2.31%, aumento de la satisfacción de los clientes y avances significativos en inclusión financiera, especialmente de mujeres. La proyección financiera es positiva, lo que valida su sostenibilidad y rentabilidad. En conclusión, el plan estratégico 2025-2028 de Mibanco propone acciones orientadas a resolver los retos de personal y el crecimiento estancado, consolidando el liderazgo del banco en el sector microfinanciero y reafirmando su misión social de promover la inclusión financiera y el progreso de sus clientes.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| RESUMEN EJECUTIVO | v |
| ÍNDICE | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiv |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xv |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1. Consideraciones generales | 4 |
| 2. Descripción y perfil estratégico de la empresa..... | 4 |
| 3. Propuesta de valor | 5 |
| 4. Definición del problema..... | 5 |
| 5. Alcance de la investigación..... | 8 |
| 6. Principales limitaciones..... | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO | 9 |
| 1. Análisis PESTEL..... | 9 |
| 1.1 Conclusiones del análisis PESTEL | 10 |
| 2. Análisis de la industria y del sector..... | 10 |
| 2.1 Conclusiones del análisis de la industria y sector. | 13 |
| 3. Análisis de la atraktividad del sector usando las Cinco Fuerzas de Porter | 13 |
| 3.1 Poder de los clientes | 14 |
| 3.2 Poder de los proveedores..... | 15 |
| 3.3 Productos sustitutos | 15 |
| 3.4 Barreras de entrada y la acción gubernamental como amenazas para nuevos competidores en el sector | 16 |
| 3.5 Rivalidad y barreras de salida..... | 17 |
| 3.6 Conclusiones del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter | 18 |
| 4. Análisis de atraktividad | 18 |
| 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 19 |

| | |
|--|----|
| 6. Conclusiones del capítulo..... | 19 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO | 21 |
| 1. Modelo de Negocio Canvas | 21 |
| 1.1 Conclusiones del Modelo Canvas | 23 |
| 2. Análisis de Áreas Funcionales (AMOFHIT) | 23 |
| 2.1 Administración | 23 |
| 2.2 Marketing y productos..... | 23 |
| 2.3 Negocios/Operaciones..... | 26 |
| 2.4 Finanzas/Contabilidad | 26 |
| 2.5 Recursos Humanos | 26 |
| 2.6 Sistemas de Información y Comunicaciones..... | 27 |
| 2.7 Tecnología (I&D)..... | 28 |
| 2.8 Conclusiones del análisis AMOFHIT | 28 |
| 3. Evaluación de la Cadena de Valor | 28 |
| 3.1 Eslabones de apoyo | 29 |
| 3.1.1 Dirección General y Recursos Humanos..... | 29 |
| 3.1.2 Organización interna y tecnología..... | 29 |
| 3.1.3 Infraestructura y ambiente..... | 29 |
| 3.1.4 Abastecimiento | 29 |
| 3.2 Eslabones prioritarios controlables..... | 30 |
| 3.2.1 Marketing y ventas | 30 |
| 3.2.2 Personal de contacto | 30 |
| 3.2.3 Soporte físico y habilidades..... | 30 |
| 3.2.4 Prestación del servicio..... | 30 |
| 3.3 Eslabones prioritarios no controlables..... | 31 |
| 3.3.1 Clientes..... | 31 |
| 3.3.2 Otros clientes | 31 |
| 3.3.3 Margen de servicio | 31 |
| 3.3.4 Conclusiones a la cadena de valor..... | 31 |
| 4. Matriz VRIO | 31 |
| 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) | 33 |
| 6. Ventaja competitiva..... | 34 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO..... | 35 |

| | |
|---|----|
| 1. Perfil del mercado | 35 |
| 2. Mercado potencial | 35 |
| 3. Mercado disponible | 36 |
| 4. Mercado meta | 36 |
| 5. Estimación de la demanda | 37 |
| | |
| CAPÍTULO V. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN | 39 |
| 1. Objetivos generales | 39 |
| 2. Objetivos específicos | 39 |
| 3. Formulación del diseño de investigación | 39 |
| 4. Fuentes de información | 39 |
| 4.1 Fuentes primarias | 39 |
| 4.2 Fuentes secundarias | 40 |
| 4.2.1 Del ente regulador: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) | 40 |
| 4.2.2 De la organización: Mibanco | 40 |
| 4.2.3 Reporte de calificación Ficht Raiting – Apoyo & Asociados | 40 |
| 5. Entrevistas en profundidad a especialistas | 41 |
| 6. Encuestas a asesores de negocio | 41 |
| 7. Resultados | 42 |
| 7.1 Entrevista a especialistas | 42 |
| 7.2 Información de encuesta a asesores de negocio | 43 |
| 7.2.1 Distribución de los niveles de asesores de negocio | 43 |
| 7.2.2 Tiempo que los asesores de negocio tienen trabajando en el sector | 44 |
| 7.2.3 Tiempo en años que los asesores de negocio llegan a cumplir en la institución | 44 |
| 7.2.4 Sobre la transferencia de cartera: nivel de impacto que tiene la herencia de mora en los asesores de negocio | 45 |
| 7.2.5 Sobre la transferencia de cartera: afectaciones como consecuencia de la herencia de mora en los asesores de negocio | 46 |
| 7.2.6 Sensación laboral sobre la presión para el cumplimiento de metas, en los asesores de negocio | 47 |
| 7.2.7 Drivers identificados como motivadores de la migración del talento de los asesores de negocio | 47 |
| 7.2.8 Sobre las evaluaciones de desempeño de los asesores de negocio | 48 |
| 7.2.9 Mapa de calor de la situación del asesor de negocio en Mibanco | 48 |

| | |
|---|----|
| 8. Conclusiones | 49 |
| 8.1 De las entrevistas en profundidad..... | 49 |
| 8.2 De las encuestas..... | 49 |
| | |
| CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO | 50 |
| 1. Misión y visión de Mibanco..... | 50 |
| 1.1 Misión..... | 50 |
| 1.2 Visión | 50 |
| 1.3 Propósito..... | 50 |
| 2. Objetivos | 50 |
| 2.1 Objetivo general | 50 |
| 2.2 Objetivos estratégicos..... | 50 |
| 2.2.1 Objetivos de crecimiento | 50 |
| 2.2.2 Objetivos de rentabilidad..... | 50 |
| 2.2.3 Objetivos de sostenibilidad..... | 51 |
| 3. Generación de estrategias..... | 51 |
| 3.1 Análisis del FODA cruzado..... | 51 |
| 3.1.1 Cruce Fortalezas-Oportunidades | 51 |
| 3.1.2 Cruce Fortalezas-Amenazas | 52 |
| 3.1.3 Cruce Debilidades – Oportunidades..... | 52 |
| 3.1.4 Cruce Debilidades-Amenazas | 52 |
| 3.1.5 Conclusiones al FODA cruzado | 53 |
| 4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)..... | 53 |
| 4.1 Conclusiones de la matriz PEEA..... | 55 |
| 5. Matriz de la Estrategia Principal | 55 |
| 6. Matriz de Ansoff | 56 |
| 7. Cadena de valor propuesta | 56 |
| 8. Propuesta al modelo de Negocio Canvas | 57 |
| 9. Estrategia genérica competitiva | 57 |
| 10. Estrategia de crecimiento | 57 |
| | |
| CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING | 59 |
| 1. Introducción | 59 |
| 2. Objetivos | 59 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.1 | Objetivos de crecimiento..... | 59 |
| 2.2 | Objetivos de rentabilidad..... | 59 |
| 2.3 | Objetivos de sostenibilidad..... | 59 |
| 3. | Estrategia de Posicionamiento | 59 |
| 4. | Estrategia de Segmentación | 59 |
| 5. | Mix de marketing | 60 |
| 6. | Iniciativas o actividades | 61 |
| 7. | Presupuesto..... | 62 |
| 8. | Matriz de riesgos y estrategias contingentes | 63 |
| CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES | | 64 |
| 1. | Introducción | 64 |
| 2. | Objetivos | 64 |
| 2.1 | Objetivos de crecimiento..... | 64 |
| 2.2 | Objetivos de rentabilidad..... | 64 |
| 2.3 | Objetivos de sostenibilidad..... | 64 |
| 3. | Actividades..... | 64 |
| 4. | Presupuesto..... | 65 |
| 5. | Matriz de riesgos y estrategias de mitigación | 66 |
| CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS..... | | 67 |
| 1. | Introducción | 67 |
| 2. | Objetivos | 67 |
| 2.1 | Objetivos de crecimiento..... | 67 |
| 2.2 | Objetivos de rentabilidad..... | 67 |
| 2.3 | Objetivos de sostenibilidad..... | 67 |
| 3. | Acciones para el logro de los objetivos..... | 67 |
| 4. | Presupuesto..... | 68 |
| 5. | Matriz de riesgos y estrategias de mitigación | 69 |
| CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL | | 71 |
| 1. | Introducción | 71 |
| 2. | Objetivos | 71 |
| 2.1 | Crecimiento | 71 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Rentabilidad..... | 71 |
| 2.3 Sostenibilidad..... | 71 |
| 3. Iniciativas..... | 71 |
| 4. Presupuesto..... | 72 |
| 5. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación..... | 73 |
| | |
| CAPÍTULO XI. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS..... | 75 |
| 1. Introducción..... | 75 |
| 2. Objetivos y metas..... | 75 |
| 3. Data relevante y supuestos para la evaluación..... | 75 |
| 3.1 Data relevante..... | 75 |
| 3.2 Supuestos..... | 75 |
| 4. Inversiones y gastos..... | 76 |
| 5. Costo de oportunidad (CoK)..... | 76 |
| 6. Costo promedio ponderado de capital (WACC)..... | 77 |
| 7. Evaluación financiera..... | 78 |
| 8. Análisis de sensibilidad..... | 82 |
| | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 83 |
| 1. Conclusiones..... | 83 |
| 2. Recomendaciones..... | 84 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 85 |
| ANEXOS..... | 89 |
| NOTAS BIOGRÁFICAS..... | 93 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Índice de Rotación de Personal (IRP) de asesores de negocio - Mibanco..... | 5 |
| Tabla 2 | Ingresos financieros migrados | 6 |
| Tabla 3 | Número de deudores con crédito directo al 31 de diciembre de 2024..... | 7 |
| Tabla 4 | Total de créditos colocados a microempresas – Banca múltiple y entidades financieras (miles de soles, al 31 de diciembre) | 7 |
| Tabla 5 | Análisis del macroentorno PESTEL - Mibanco..... | 9 |
| Tabla 6 | Colocaciones del sistema financiero (en miles de soles)..... | 11 |
| Tabla 7 | Colocaciones del sistema financiero por tipo de deudor (en miles de soles)..... | 12 |
| Tabla 8 | Colocaciones de las instituciones que otorgan microcréditos (expresado en miles de soles) | 12 |
| Tabla 9 | Colocaciones de las instituciones competidoras que otorgan microcréditos (expresado en miles de soles) | 12 |
| Tabla 10 | Morosidad mayor a 30 días y ratio de posición global | 13 |
| Tabla 11 | Calificación de factores..... | 14 |
| Tabla 12 | Poder de los clientes..... | 15 |
| Tabla 13 | Poder de los proveedores | 15 |
| Tabla 14 | Productos sustitutos | 16 |
| Tabla 15 | Barreras de entrada | 17 |
| Tabla 16 | Rivalidad industrial..... | 18 |
| Tabla 17 | Análisis de atractividad..... | 19 |
| Tabla 18 | Matriz EFE - Mibanco | 19 |
| Tabla 19 | Estrategia de fidelización de clientes de Mibanco..... | 25 |
| Tabla 20 | Montos colocados por canal, año 2023 (miles de soles)..... | 26 |
| Tabla 21 | Índices históricos de rentabilidad de Mibanco..... | 26 |
| Tabla 22 | Análisis VRIO..... | 32 |
| Tabla 23 | Análisis VRIO..... | 33 |
| Tabla 24 | Matriz EFI..... | 34 |
| Tabla 25 | Población económicamente activa (PEA)..... | 35 |
| Tabla 26 | Mercado potencial..... | 36 |
| Tabla 27 | Mercado disponible..... | 36 |
| Tabla 28 | Mercado meta - usuarios..... | 37 |
| Tabla 29 | Demanda interna y PBI (variación % real anual) | 37 |

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 30 | Demanda proyectada (miles de US\$) – Crédito MYPE - Mibanco..... | 38 |
| Tabla 31 | Entrevista a profundidad - Especialistas | 41 |
| Tabla 32 | Resultados de las entrevistas a especialistas | 42 |
| Tabla 33 | Matriz FODA | 51 |
| Tabla 34 | Matriz PEEA..... | 54 |
| Tabla 35 | Plan funcional de Marketing - Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas | 62 |
| Tabla 36 | Plan funcional de Marketing – Presupuesto 2025-2028 | 62 |
| Tabla 37 | Plan funcional de Marketing - Matriz de riesgos y estrategias contingentes..... | 63 |
| Tabla 38 | Plan funcional de Operaciones - Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas | 65 |
| Tabla 39 | Plan funcional de Operaciones - Presupuesto 2025-2028..... | 65 |
| Tabla 40 | Plan funcional de Operaciones - Matriz de riesgos y estrategias contingentes ... | 66 |
| Tabla 41 | Plan funcional de Recursos Humanos - Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas..... | 68 |
| Tabla 42 | Plan funcional de Recursos Humanos - Presupuesto 2025-2028..... | 68 |
| Tabla 43 | Plan funcional de Recursos Humanos - Matriz de riesgos y estrategias contingentes | 70 |
| Tabla 44 | Plan funcional RSE- Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas..... | 72 |
| Tabla 45 | Plan funcional de RSE– Presupuesto 2025-2028..... | 73 |
| Tabla 46 | Plan funcional de RSE - Matriz de riesgos y estrategias de mitigación | 74 |
| Tabla 47 | Plan funcional de finanzas - objetivos y metas..... | 75 |
| Tabla 48 | Plan funcional de finanzas – inversiones y gastos | 76 |
| Tabla 49 | Estado de resultados (miles de US\$) con plan estratégico | 78 |
| Tabla 50 | Estado de resultados (miles de US\$) sin plan estratégico..... | 78 |
| Tabla 51 | Estado de resultados (miles de US\$) incremental..... | 79 |
| Tabla 52 | Estado de flujos de efectivo con plan estratégico (miles de US\$)..... | 79 |
| Tabla 53 | Estado de flujos de efectivo sin plan estratégico (miles de US\$)..... | 80 |
| Tabla 54 | Estado de flujo de efectivo incremental (miles de US\$)..... | 81 |
| Tabla 55 | Evaluación de escenarios | 82 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1 | Diagrama de Ishikawa..... | 8 |
| Figura 2 | Modelo de negocio Canvas..... | 22 |
| Figura 3 | Cadena de valor de Mibanco..... | 29 |
| Figura 4 | Resultados – niveles de asesores..... | 43 |
| Figura 5 | Resultados – Permanencia/antigüedad en la institución por nivel de asesores..... | 44 |
| Figura 6 | Resultados – Antigüedad en el cargo..... | 44 |
| Figura 7 | Resultados - Impacto transferencia de cartera | 45 |
| Figura 8 | Resultados – Impacto de mora heredada por nivel de asesor III y II..... | 46 |
| Figura 9 | Resultados – Impacto de mora heredada por nivel de Asesor I y Senior | 46 |
| Figura 10 | Resultados – incidencia en cliente por otorgarle mayor monto..... | 47 |
| Figura 11 | Resultados - Mapa de calor - Motivadores de la migración del talento..... | 47 |
| Figura 12 | Resultados - Evaluación de desempeño..... | 48 |
| Figura 13 | Resultados – Mapa de calor – situación de asesor..... | 48 |
| Figura 14 | Matriz PEEA..... | 54 |
| Figura 15 | Matriz de la Estrategia Principal: detalle de las estrategias alternativas de acuerdo con cada cuadrante..... | 55 |
| Figura 16 | Matriz de Ansoff..... | 56 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Método estadístico para determinar la muestra en universos grandes | 90 |
| Anexo 2. Guía para entrevistas a especialistas | 91 |
| Anexo 3. Cuestionario a asesores de negocio..... | 92 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación plantea un plan estratégico para la empresa Mibanco para el período 2025-2028, ante la necesidad de una guía que la organización pueda seguir a largo plazo; con una misión, una visión y objetivos estratégicos claros y concretos, que reconozcan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del banco y del sector microfinanciero. Así, se podrá determinar la estrategia competitiva más adecuada, además de implementar las iniciativas funcionales alineadas a esta.

Teniendo como fundamento el fortalecimiento de la entidad financiera desde su recurso más importante que es el asesor de negocios, y la sostenibilidad del banco en lo que respecta a sus colocaciones e ingresos, se plantean alternativas de solución a problemas identificados, tales como la alta rotación de asesores de negocios y la reducción de los ingresos del banco, aspectos incentivados por la baja motivación y bajos incentivos para los asesores, así como por la migración de cartera y el potenciamiento de la competencia cercana.

Luego de la identificación de los problemas mencionados, se realizó un reconocimiento del entorno de las microfinanzas y la posición de Mibanco en él, para luego conocer más sobre la entidad financiera a través de su diagnóstico, describiendo su modelo de negocio, su estructura, cadena de valor, factores internos y ventaja competitiva.

Al respecto, se advirtió que Mibanco destaca por su posición de liderazgo en microfinanzas, así como por su sentido de cercanía con el cliente, su solidez financiera, el respaldo del grupo Credicorp, entre otros, aspectos que constituyen sus principales fortalezas, las que contrarrestan los desafíos competitivos, políticos, sociales y de regulación presentes en el entorno de las microfinanzas.

Posteriormente se identificó el mercado objetivo de Mibanco, que está constituido, entre otros, por las MYPE formales e informales; por lo cual se procedió a calcular el mercado meta considerando dicho universo de empresas, y restándole los clientes actuales, obteniendo una oportunidad de crecimiento con la proyección anual conservadora del segmento MYPE de 2.31% al 2028.

Mediante el levantamiento de información de campo se profundizó en las causas de la alta rotación de asesores de negocios, identificando como principales motivos la insatisfacción laboral, la falta de una línea de carrera clara, y las mejores condiciones ofrecidas por la competencia. Es importante precisar que la migración de asesores impacta negativamente en la cartera y en los ingresos del banco, lo que se sustenta con la información obtenida en las encuestas que evidenciaron que la mayoría de asesores migrados logran reposicionarse en otras

instituciones, llevándose entre el 20% y 30% de la cartera, por lo que es urgente fortalecer la política de retención y promoción interna.

Con todo lo investigado, se plantearon los objetivos estratégicos conducentes al crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad del accionar del banco hasta el 2028, a través de sus planes funcionales, enfocados en el incremento de clientes, incremento de ingresos y de la participación de mercado, reducción de la rotación de asesores de negocio, mejora de la cartera, retención de ingresos financieros, contribución en bancarización y educación financiera. Todo ello enmarcado en la misión del banco de contribución social a través de la promoción de la inclusión financiera y progreso de los clientes, y en su visión de ser un referente global en el sector, por medio de la mejora de sus procesos y productos que ayuden a bancarizar.

En tal sentido, los planes funcionales fueron diseñados con objetivos específicos y con la propuesta de iniciativas incrementales que ayuden a las diferentes áreas de la empresa a realizar las actividades que permitan cumplir los objetivos estratégicos y solucionar los problemas principales que enfrenta la gestión hasta el año 2024. Al respecto, se detalla el enfoque de cada plan funcional:

- **Plan de Marketing.** Enfocado en campañas digitales, la reducción del ticket promedio de créditos, la visibilización del asesor como socio del cliente, y el fortalecimiento de la marca.
- **Plan de Operaciones.** Enfocado en la modernización tecnológica, la mejora del *scoring* crediticio, la atención proactiva a la cartera en riesgo, y el empleo de programas de referidos.
- **Plan de Recursos Humanos.** Enfocado en la reducción de la rotación y costos de reclutamiento, fortalecimiento de la línea de carrera y mejora del clima laboral.
- **Plan de Finanzas.** Enfocado en el manejo eficiente de las inversiones y gastos, con un análisis de sensibilidad que muestra robustez ante distintos escenarios, generando un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa de Retorno de la Inversión (TIR) atractiva.

Cabe precisar que se ha planteado un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) transversal a las diferentes áreas del banco, enfocado en realizar iniciativas que promuevan la inclusión y empoderamiento de mujeres, programas de educación a clientes y no clientes, contribución social mediante el voluntariado, y acciones en pro de la sostenibilidad ambiental. Gracias a las iniciativas incrementales propuestas en cada plan se alcanzarán los siguientes resultados:

- Disminución de la rotación de asesores al 24.3% para el año 2028.
- Incremento del 42% en clientes del segmento microempresa.

- Participación de mercado aumentada en 2.31%.
- Mejor posicionamiento de la marca con un aumento en la satisfacción de clientes (NPS¹ +15 puntos).
- Fortalecimiento de la inclusión financiera, con un importante enfoque en la bancarización de mujeres.
- Un retorno financiero estimado muy favorable, validando la rentabilidad y sostenibilidad del plan.

Por lo tanto, luego de la investigación realizada y del diseño de las estrategias, se tiene como resultado el plan estratégico de Mibanco 2025-2028, que aborda directamente los retos que suponen la alta rotación de personal y el estancamiento en el crecimiento del banco en el sector microfinanciero, mediante la aplicación de estrategias incrementales conducentes al crecimiento, consolidación del liderazgo y creación de valor económico y social del banco, de forma sustentable, manteniendo su misión como agente de cambio social a través de la inclusión financiera, y reforzando su visión de ser un referente global del sector.

¹ NPS son la siglas de *Net Promoter Score*.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Consideraciones generales

Mibanco es uno de los bancos más importantes del Perú, especialmente en el segmento MYPE. Fue fundado en 1998 a partir de los activos de la organización sin fines de lucro llamada Acción Comunitaria del Perú (ACP) (fundada en la década de 1960). Su enfoque siempre ha sido atender las necesidades de los emprendedores y microempresarios, lo que le ha permitido expandirse por todo el país, ofreciendo productos y servicios financieros diseñados para este sector, basados en pilares como el enfoque en el cliente, la experiencia, innovación, e impacto social.

En ese mismo año (1998), la empresa Edpyme Edyficar inició operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad, tomando en cuenta la experiencia de Care Perú (quien era su accionista mayoritario) y de Acción Comunitaria del Perú (ACP), promoviendo el apoyo crediticio a la población de bajos recursos y a MYPE. En el año 2009, Edyficar pasó a formar parte del Grupo Credicorp, siendo subsidiaria del Banco de Crédito del Perú (BCP).

A principios del año 2014 Mibanco fue adquirido por Edyficar, produciéndose una fusión entre ambas empresas que derivaron en el nuevo Mibanco, que se ha consolidado a lo largo de los años, ubicándose como la sexta entidad bancaria del país en términos de colocaciones directas y depósitos, y la quinta en términos de patrimonio. Al cierre del año 2024 Mibanco cuenta con 285 oficinas a nivel nacional y más de 834,000 deudores crediticios y 2.20 millones de clientes de pasivos.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Según la Memoria Integrada 2024 de Mibanco (2025), su estrategia se basa en tres Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, s.f.), así como en la Estrategia de Sostenibilidad 2020-2025 de Credicorp (s.f.), por lo que se alinea con cuatro plataformas de trabajo: i) la inclusión financiera, ii) apoyo a los negocios para su crecimiento, iii) educación financiera, y iv) oportunidades y crecimiento para mujeres. Asimismo, estas áreas de trabajo se complementan con la cultura sostenible, a través del cuidado del medio ambiente para un impacto positivo ambiental y social, concatenándose con los valores, ética e integridad de la empresa. También promueve la sostenibilidad del negocio de las microfinanzas, lo que ha hecho que Mibanco sea uno de los líderes en el sector, mediante el cumplimiento de la igualdad de género, reducción de la desigualdad y la acción medioambiental, además de incentivar un buen ambiente de trabajo por medio de la capacitación y la formación continua.

Para lograr su cercanía y apertura con los clientes actuales y potenciales, así como con sus colaboradores, Mibanco apuesta siempre por la confianza y relación directa con los clientes, en procura de sus intereses estratégicos de fidelización, mantenimiento y ampliación de las colocaciones de créditos y otros productos.

3. Propuesta de valor

Mibanco ofrece contribuir al crecimiento y desarrollo de las MYPE con soluciones financieras adaptadas a sus expectativas y necesidades. El banco diferencia sus productos en la confianza lograda por la asesoría personalizada, educación financiera y acompañamiento al cliente.

4. Definición del problema

Para conocer los problemas que afronta Mibanco se revisó información actualizada de las memorias de la entidad, así como la información emitida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), además de utilizar fuentes primarias como entrevistas a ejecutivos y asesores de negocios. Como resultado de dicho análisis se evidenció un aumento de la rotación del personal en términos generales, siendo que en el período del 2020 al 2022 pasó de un 9.0% a un 22.0%; en el 2023 registró un 21.10%, y en el 2024 se incrementó a 28.22%, siendo que en estos últimos cuatro años la rotación aumentó en un 19.00% lo cual tiene implicancias directas en la pérdida de talento humano, la pérdida de conocimientos del negocio y la consecuente pérdida de fidelización en los clientes por la compra de cartera que los asesores se llevan a la competencia, lo que impacta directamente sobre los ingresos financieros; circunstancias que conllevan a la reducción de ingresos, porque se pierde fuerza de venta del principal canal de colocaciones de crédito.

En la memoria del 2024, Mibanco (2025) declaró una rotación de personal general de 2,800 trabajadores, que es el 25.22% de la plantilla total. Este indicador se calculó sobre la base del total de personal activo, licuando la alta deserción de personal comercial entre el personal administrativo, operativo y de soporte. La tabla 1 muestra el cálculo de la rotación de asesores de negocios, siguiendo la metodología desarrollada por Chiavenato (2001).

Tabla 1

Índice de Rotación de Personal (IRP) de asesores de negocio - Mibanco

| 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------|--------|--------|--------|
| 17.50% | 30.80% | 38.70% | 31.80% |

Nota: Adaptado de Mibanco, 2025a.

Con relación a ello, Chiavenato (2001) señala a la rotación como un efecto de condiciones al interior de la organización, y la describe de la siguiente manera:

[...] La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud

y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Chiavenato, 2001).

Asimismo, dicho autor define el IRP como el porcentaje calculado entre la variación del volumen de entradas y salidas de personal y el personal disponible en la organización durante un período de tiempo (Chiavenato, 2001).

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2}}{PE} \times 100$$

Donde:

- **A.** Admisiones de personal durante el periodo evaluado (entradas).
- **D.** Desviación del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo evaluado (salidas).
- **PE.** Promedio efectivo del periodo evaluado, puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, dividido entre dos.

Además, Chiavenato señala que:

[...] cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran los motivados por la organización (Chiavenato, 2001).

Para la presente investigación se ha cuantificado el impacto que tiene este problema en los ingresos financieros, estimándose sobre la base de los ingresos financieros el total que la cartera del 2024 generó según los estados de resultados.

Tabla 2

Ingresos financieros migrados

| | |
|--|---------|
| Año | 2024 |
| Asesores migrados | 1,943 |
| Proyección de cartera migrada (en miles de US\$): | 249,034 |
| Proyección de ingenieros financieros migrados (en miles de US\$) | 73,407 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Como parte del planteamiento del problema se infiere que la pérdida de ingresos financieros por la rotación de los asesores de negocios se debe a su disconformidad ante los cambios implementados por el banco en el proceso de evaluación del personal, al computarse en sus indicadores de desempeño la cartera en mora de los asesores desertores, lo que termina afectando directamente su remuneración variable y sus ascensos y promociones.

Otro aspecto que se plantea como problema es que Mibanco, hasta el año 2024, era el único operador de la banca múltiple con objeto misional en microfinanzas; sin embargo, en el 2025 la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) autorizó a Compartamos Financiera a operar como banco creándose Compartamos Banco. Cabe indicar que esta financiera representa aproximadamente la tercera parte de la cartera total activa de Mibanco y su enfoque es atender al segmento microempresa, mientras que Mibanco se concentra en el segmento de la pequeña empresa, siendo que el liderazgo a nivel de clientes en el segmento de la microempresa lo mantiene Compartamos Banco. Además, su conversión a banca múltiple le permitirá generar otros negocios que la SBS solo autoriza a bancos, permitiéndole mejorar su fondeo en un futuro muy próximo.

En la tabla 3 se muestra la mayor concentración de clientes del activo de Compartamos Financiera en el segmento de microempresas.

Tabla 3

Número de deudores con crédito directo al 31 de diciembre de 2024

| Empresas | Medianas empresas | Pequeñas empresas | Micro empresas | Créditos de consumo | Crédito hipotecario | Total deudores |
|------------------------|-------------------|-------------------|----------------|---------------------|---------------------|----------------|
| Mibanco | 31 | 218,428 | 522,496 | 91,430 | 4,592 | 834,814 |
| Compartamos Financiera | 0 | 84,563 | 820,160 | 65,305 | - | 957,455 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Con información sobre las colocaciones de Mibanco y Compartamos Financiera en los últimos 10 años, la tabla 4 muestra el aumento en 210% que Compartamos Financiera alcanzado en estos 10 años, mientras que Mibanco no muestra crecimiento de sus colocaciones en este segmento.

Tabla 4

Total de créditos colocados a microempresas – Banca múltiple y entidades financieras (miles de soles, al 31 de diciembre)

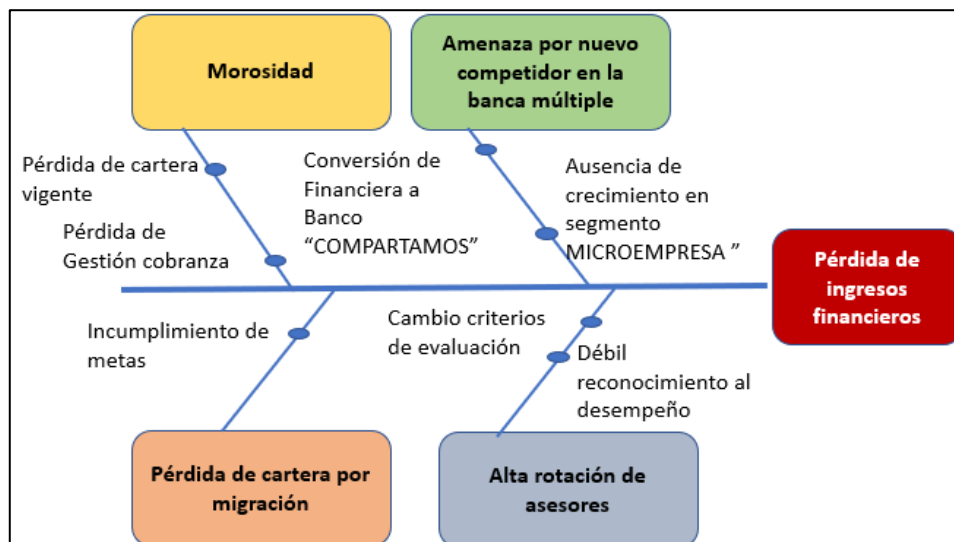
| Año | Mibanco | | Compartamos Financiera | | Total |
|------|-----------|-----|------------------------|-----|-----------|
| | Total | % | Total | % | |
| 2024 | 2,695,388 | 49% | 1,747,909 | 32% | 5,520,102 |
| 2023 | 2,656,564 | 40% | 1,903,583 | 28% | 6,692,956 |
| 2022 | 3,181,814 | 46% | 1,516,543 | 22% | 6,971,222 |
| 2021 | 3,625,630 | 49% | 1,541,469 | 21% | 7,336,508 |
| 2020 | 4,078,336 | 50% | 1,213,989 | 15% | 8,099,212 |
| 2019 | 2,783,328 | 44% | 1,121,283 | 18% | 6,272,128 |
| 2018 | 2,809,832 | 47% | 992,473 | 17% | 6,011,576 |
| 2017 | 2,737,003 | 47% | 797,036 | 14% | 5,792,033 |
| 2016 | 2,529,988 | 48% | 667,892 | 13% | 5,325,042 |
| 2015 | 2,391,267 | 46% | 548,596 | 11% | 5,164,763 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Esta situación lleva a reconocer la necesidad de plantear un plan estratégico para reforzar el crecimiento de Mibanco en el segmento de la microempresa. El siguiente diagrama de Ishikawa muestra esquemáticamente las categorías y causas que el presente plan estratégico aborda como problemática central la pérdida de ingresos.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



Nota: Adaptado de Ishikawa, 1985.

5. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación se enfoca en las repercusiones en los ingresos que tiene la deserción de asesores, evaluado a partir de los créditos directos de MYPE, excluyendo el crédito de consumo e hipotecario por no contarse con información relevante, centrándose sobre el problema de migración de asesores y su impacto en el crédito MYPE, y en la pérdida de cartera e ingresos que afronta el banco.

Otro aspecto del alcance es la evaluación del desempeño del banco en el segmento micro dejándose de lado al pequeño porque Mibanco es líder en colocaciones y clientes en este último segmento. El segmento microempresa debe ser impulsado ahora que un nuevo competidor viene desarrollando una estrategia comercial agresiva para captar a dichos clientes.

6. Principales limitaciones

La presente investigación se circunscribe al análisis de los procesos vinculados con la retención de los asesores y su reposición requerida por la planeación comercial, levantándose información de campo para la estimación de las deserciones.

Otra limitación manifiesta en la investigación es la difícil cuantificación de la gestión del conocimiento y de la curva de aprendizaje de los asesores de negocios que, en promedio, puede durar 2 o 3 años.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis PESTEL

Se realizó el análisis del entorno de Mibanco por medio de la metodología de la matriz PESTEL, que fue desarrollada entre 1967 y 1968 por Francis Aguilar, Liam Fahey y V.K. Narayanan, expertos en gestión empresarial. Esta metodología promueve el análisis de las variables o factores políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos o ambientales (E) y legales (L) (David y David, 2017). En la tabla 5 se presenta la matriz PESTEL.

Tabla 5

Análisis del macroentorno PESTEL - Mibanco

| Variable | Tendencia | Efecto | Oportunidad/ Amenaza |
|-----------------------|---|--|-------------------------|
| Política | Debilidad de las instituciones del Estado | Crisis en los tres poderes del Estado. Corrupción. | Amenaza |
| | Elecciones presidenciales del año 2026 | Intervención política en la dirección del BCRP. | Amenaza |
| | Gobierno central débil | Inestabilidad del gobierno de la Sra. Dina Boluarte. | Amenaza |
| Económica | Ajuste de la inflación a lo presupuestado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) | Inflación dentro del rango meta del BCRP. | Oportunidad |
| | Sistema financiero nacional con buenos indicadores de solvencia y liquidez. | Entidades sólidas y resilientes a las crisis. | Oportunidad |
| | Baja en las tasas de interés de referencia | Menores costos de financiamiento. | Oportunidad |
| | Mejora en los indicadores de consumo. Reactivación del Producto Bruto Interno (PBI) | Mejora gradual de la calidad de la cartera. | Oportunidad |
| | Crecimiento económico lento | Desaceleración económica aumenta el riesgo de incumplimiento de pagos. | Amenaza |
| | Aumento en los precios internacionales de los metales | Mejora de los ingresos por las exportaciones de cobre | Oportunidad |
| Social | Protestas sociales | Bloqueo de vías afectando a sectores clave de la economía, como son la minería y comercio. | Amenaza |
| | Inseguridad ciudadana | Incremento de la delincuencia organizada. Emergen las extorsiones dirigidas a MYPE | Amenaza |
| | Se mantienen las brechas de desigualdad y pobreza en la población. | Protestas sociales. | Amenaza |
| Tecnológica | Auge del uso de la Inteligencia Artificial (IA) | Mejoras en los procesos operativos del sistema financiero. Las <i>fintech</i> promueven la innovación del sistema. | Oportunidad |
| | Impulso en el desarrollo de la banca virtual | Reducción de costos operativos. | Oportunidad |
| Ecológico / Ambiental | Cambio climático | Afectación de campañas agrícolas. | Amenaza |
| | | Afectación de la infraestructura del país. | Amenaza |

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Ley N°31143, 2024; Ley N°28587, 2005.

Tabla 5*Análisis del macroentorno PESTEL – Mibanco (continúa de la página anterior)*

| Variable | Tendencia | Efecto | Oportunidad/ Amenaza |
|----------|--|---|-------------------------|
| Legal | Adecuación a Basilea III | Gestión de riesgo del sistema financiero del Perú por encima de estándares internacionales. | Oportunidad |
| | Derogación de la Ley contra la Usura (Ley N°31143, 2024) | Facilitará el acceso al crédito formal, reduciéndose la dependencia de préstamos informales | Oportunidad |
| | Aprobación de la ley complementaria a la ley de protección al consumidor (Ley N°28587, 2005) | Permite que los solicitantes de créditos conozcan los motivos de la negación. | Oportunidad |

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Ley N°31143, 2024; Ley N°28587, 2005.

1.1 Conclusiones del análisis PESTEL

Se concluye que el macro ambiente externo del sector de las microfinanzas se verá afectado por un contexto mixto pues existen aspectos positivos como negativos. En lo político, aunque el gobierno central es débil, ha pacificado significativamente la convulsa social de años anteriores y se mantiene en el poder gracias al apoyo del Congreso, pero el panorama electoral del próximo año por la gran fragmentación de partidos políticos sugiere la posibilidad de una segunda vuelta, donde la izquierda vuelva a ganar con menos del 15% de los votos, lo que genera un riesgo de cambio del modelo económico. En lo económico, el aumento moderado del Producto Bruto Interno (PBI), la inflación controlada dentro del rango meta, la mejora de los precios de los metales y una banca con indicadores sólidos son buenas oportunidades para mantener el crecimiento y la aceleración de la economía; en el aspecto social, lo más relevante es el aumento de la inseguridad ciudadana por la incursión de bandas organizadas que extorsionan a las MYPE, afectando su consumo e inversión. En lo tecnológico, la Inteligencia Artificial (IA) presenta oportunidades para la personalización de los servicios financieros, abriéndose oportunidades para las *fintech* y banca virtual. En el ámbito ambiental, crece la conciencia del consumidor por lo sostenible aumentando la demanda por productos verdes, abriendo un espacio a la invocación y posicionamiento “verde” en el mercado; finalmente en el aspecto legal, la eliminación a los topes en las tasas de interés favorecerá la inclusión de clientes con mayor riesgo crediticio.

2. Análisis de la industria y del sector

Respecto al sector de las MYPE, su acceso al crédito es fundamental para su crecimiento y el microcrédito es la herramienta adecuada. Por lo general, los emprendedores desarrollan sus iniciativas como una solución a la falta de empleo formal y para generar ingresos para sus familias. Sobre el particular, según el Ministerio de la Producción (PRODUCE), en el año 2023 más de 600,000 MIPYME formales accedieron a algún producto crediticio, representando el

28.9% del total, con un monto de S/ 80,802 millones en colocaciones que representan el 34% del monto total de los créditos del sistema financiero (PRODUCE, 2024).

Una característica estructural de la actividad económica en el Perú es su alta informalidad, siendo el sexto país más informal del planeta: el 61% del PBI lo genera la economía informal y el 90% de las empresas son informales (De Soto, 1986). Al respecto, entre el 2023 y el 2024 la informalidad en el Perú alcanzó el 71.20% de las empresas, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2025).

La industria de las microfinanzas en el Perú está conformada por 47 entidades financieras supervisadas y reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, s.f.), 17 conforman la Banca Múltiple, 9 Financieras, 11 Cajas Municipales, 5 Cajas Rurales y 5 EDPYME. Estas entidades financieras, en conjunto, colocaron S/ 404,000 millones a diciembre de 2024. La tabla 6 muestra su participación porcentual:

Tabla 6

Colocaciones del sistema financiero (en miles de soles)

| Sistema financiero | Total | % |
|-----------------------|--------------------|---------------|
| Banca múltiple | 350,124,051 | 86.6% |
| Entidades financieras | 14,364,088 | 3.6% |
| CMAC | 36,580,904 | 9.0% |
| CRAC | 1,410,313 | 0.3% |
| EDPYME | 1,764,062 | 0.4% |
| TOTAL | 404,243,418 | 100.0% |

Nota: Adaptado de SBS, s.f.

En la tabla 7 se detalla la distribución de las colocaciones otorgadas por el sistema financiero según tipo de deudor.

Desde el punto de vista de las microfinanzas, se ha discriminado a las instituciones que participan en este sector, considerando el tipo de clientes que reporta cada institución crediticia. Cabe señalar que, para esta identificación, no se han considerado las colocaciones (aproximadamente S/ 35,000 millones) definidas como Pequeña Empresa, que reportan ante SBS diversas instituciones crediticias como el BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank, porque las condiciones que requieren a estos clientes distan mucho de las ofrecidas por las instituciones orientadas a microcrédito (SBS, s.f.). La tabla 8 muestra un panorama general de sus colocaciones a diciembre de 2024.

Al respecto, 21 de 47 entidades financieras atienden el mercado de microcréditos, la colocación efectuada a diciembre de 2024 ascendió a S/ 56.6 mil millones, que representan el 14% de las colocaciones del sistema financiero (SBS, s.f.) (ver tabla 9).

Tabla 7*Colocaciones del sistema financiero por tipo de deudor (en miles de soles)*

| SISTEMA FINANCIERO | Corporativos | Gran Empresa | Mediana empresa | Pequeña empresa | Micrompensa | Hipotecarios vivienda | consumo revolvente | consumo no revolvente | Total S/ |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| BANCA MULTIPLE FINANCIERAS | 106,164,063 | 39,061,871 | 18,830,152 | 45,029,332 | 2,590,832 | 67,307,432 | 16,507,124 | 54,633,245 | 350,124,051 |
| CMACS | 3,042 | 21,052 | 90,863 | 4,596,121 | 2,590,832 | 315,069 | 1,095,069 | 5,652,040 | 14,364,088 |
| CRACS | 242,176 | 89,288 | 246,319 | 23,140,008 | 4,114,844 | 1,589,328 | 2,374 | 7,156,566 | 36,580,904 |
| EDPYMES | 949 | 7,752 | 5,804 | 539,938 | 197,872 | 32 | 263,921 | 394,046 | 1,410,313 |
| Total | 106,441,411 | 39,356,784 | 19,489,320 | 74,235,733 | 9,607,955 | 69,407,404 | 17,868,489 | 67,836,322 | 404,243,419 |

Nota: Tomado de SBS, s.f.

Tabla 8*Colocaciones de las instituciones que otorgan microcréditos (expresado en miles de soles)*

| ENTIDAD FINANCIERA | INSTITUCION | Mediana empresa | Pequeña empresa | Micrompensa | Hipotecarios vivienda | Consumo revolvente | Consumo no revolvente | TOTAL |
|--------------------|------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| BANCA MULTIPLE | Mibanco | 3,192 | 8,660,164 | 2,695,388 | 410,877 | | 362,043 | 12,128,471 |
| FINANCIERAS | Compartamos Financiera | | 1,865,457 | 1,747,909 | | | 641,509 | 4,254,875 |
| | Financiera Confianza | 114 | 1,522,487 | 546,864 | 86 | | 236,750 | 2,306,187 |
| | Financiera Proempresa | 7,309 | 384,961 | 104,641 | | | 39,111 | 528,713 |
| | Financiera Surgir | | 226,280 | 94,783 | | | | 321,063 |
| | Financiera Qapaq | | 70,345 | 29,805 | | | 111,599 | 211,749 |
| CMACS | CMAC Arequipa | 8,194 | 5,962,529 | 1,106,416 | 261,217 | | 1,936,421 | 9,266,582 |
| | CMAC Huancayo | 30,565 | 5,371,392 | 1,024,410 | 446,229 | 44 | 1,743,569 | 8,585,600 |
| | CMAC Piura | 111,421 | 4,130,498 | 657,894 | 361,154 | 2,330 | 903,564 | 6,053,109 |
| | CMAC Cusco | 10,759 | 3,558,784 | 624,403 | 239,144 | | 1,236,652 | 5,658,983 |
| | CMAC Trujillo | 19,755 | 1,896,872 | 286,028 | 161,891 | | 399,805 | 2,744,595 |
| | CMAC Ica | 13,467 | 1,137,126 | 201,085 | 94,368 | | 413,134 | 1,845,713 |
| | CMAC Tacna | 6,091 | 453,948 | 63,954 | 4,546 | | 171,985 | 694,433 |
| | CMAC Maynas | 22,620 | 306,267 | 63,492 | 10,953 | | 92,403 | 473,115 |
| | CMCP Lima | 19,650 | 189,504 | 26,195 | 9,828 | | 201,510 | 427,037 |
| | CMAC Paíta | 3,220 | 68,918 | 36,438 | | | 30,184 | 135,540 |
| CMAC Del Santa | 577 | 64,171 | 24,529 | | | 27,339 | 116,038 | |
| CRACS | CRAC Los Andes | | 376,958 | 146,672 | | | 85,443 | 609,072 |
| | CRAC Prymera | 4,398 | 89,547 | 37,578 | 32 | | 25,850 | 153,005 |
| | CRAC Incasur | 1,364 | 55,370 | 2,258 | | | 14,515 | 72,142 |
| | CRAC del Centro | 42 | 18,065 | 11,364 | | | 37,276 | 66,705 |
| TOTAL | | 262,738 | 36,409,639 | 9,532,106 | 2,000,323 | 2,374 | 8,710,661 | 56,652,729 |

Nota: Tomado de SBS, s.f.

Tabla 9*Colocaciones de las instituciones competidoras que otorgan microcréditos (expresado en miles de soles)*

| Competidoras | Mediana empresa | Pequeña empresa | Micrompensa | Hipotecarios vivienda | Consumo revolvente | Consumo no revolvente | TOTAL |
|------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| Mibanco | 3,192 | 8,660,164 | 2,695,388 | 410,877 | | 362,043 | 12,128,471 |
| CMAC Arequipa | 8,194 | 5,962,529 | 1,106,416 | 261,217 | | 1,936,421 | 9,266,582 |
| CMAC Huancayo | 30,565 | 5,371,392 | 1,024,410 | 446,229 | 44 | 1,743,569 | 8,585,600 |
| CMAC Piura | 111,421 | 4,130,498 | 657,894 | 361,154 | 2,330 | 903,564 | 6,053,109 |
| CMAC Cusco | 10,759 | 3,558,784 | 624,403 | 239,144 | | 1,236,652 | 5,658,983 |
| Compartamos Financiera | | 1,865,457 | 1,747,909 | | | 641,509 | 4,254,875 |
| Otras | 98,607 | 6,860,816 | 1,675,686 | 281,703 | - | 1,886,903 | 10,705,108 |
| TOTAL | 262,738 | 36,409,639 | 9,532,106 | 2,000,323 | 2,374 | 8,710,661 | 56,652,729 |

Nota: Tomado de SBS, s.f.

Mibanco participa con el 21% sobre las colocaciones a comparación de sus competidores, entre los cuales destacan CMAC Arequipa con 16%; CMAC Huancayo, con 15%; CMAC Piura, con 11%; CMAC Cusco con 10%, y Financiera Compartamos (hoy Banco Compartamos) con 8%. Siguiendo con el análisis de la industria de las microfinanzas, en la tabla 10 se evalúan dos indicadores que dan una visión rápida de la calidad de su cartera y patrimonio, evaluándose en la tabla 10 la mora y la posición global de cambio de los operadores de microcrédito.

Tabla 10

Morosidad mayor a 30 días y ratio de posición global

| Entidad | Mora | PCG % |
|------------------------|-------|--------|
| CMAC Cuzco | 4.92% | 13.20% |
| CMAC Huancayo | 5.04% | 12.91% |
| CMAC Arequipa | 5.98% | 14.47% |
| Compartamos Financiera | 6.77% | 20.41% |
| Mibanco | 6.77% | 19.42% |
| CMAC Piura | 8.36% | 12.58% |

Nota: Tomado de SBS, s.f.

2.1 Conclusiones del análisis de la industria y sector.

En el segmento de las MIPYMES, Mibanco es el líder de la industria con una posición de capital global por encima de la media del mercado, su mora está dentro de la esperada en su industria, esto le permite capacidad de maniobra ante riesgos inesperados. Mibanco cuenta con competencia regional fuerte: CMAC Piura por el norte; CMAC Huancayo y CMAC Cuzco por el centro del país; y por el sur, CMAC Arequipa. Bajo Resolución SBS N°00348-2025 se otorga el certificado de funcionamiento por Conversión a Compartamos Financiera, lo que le permite operar en la banca múltiple bajo el nombre de Compartamos Banco. Esta situación no solo genera que aparezca un nuevo jugador especializado en microcrédito en la banca múltiple, sino que también evidencia la estrategia de Compartamos Banco de seguir al líder.

3. Análisis de la atractividad del sector usando las Cinco Fuerzas de Porter

Se utiliza el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1985a) para describir la atractividad del mercado de las microfinanzas en el país, a través de la calificación de diversos factores considerados para cada fuerza, utilizando las siguientes categorías:

Tabla 11*Calificación de factores*

| Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |
|--|--|---|---|---|
| Cuando de la evaluación del aspecto en el mercado microfinanciero se obtiene que dicho aspecto haga muy poco atractivo el mercado para Mibanco | Cuando de la evaluación del aspecto en el mercado microfinanciero se obtiene que dicho aspecto haga poco atractivo el mercado para Mibanco | Cuando de la evaluación del aspecto en el mercado microfinanciero se obtiene que dicho aspecto haga neutral el mercado para Mibanco | Cuando de la evaluación del aspecto en el mercado microfinanciero se obtiene que dicho aspecto haga atractivo el mercado para Mibanco | Cuando de la evaluación del aspecto en el mercado microfinanciero se obtiene que dicho aspecto haga muy atractivo el mercado para Mibanco |

Nota: Tomado de SBS, s.f.

A continuación, se detalla la aplicación del modelo para las microfinanzas:

3.1 Poder de los clientes

Según Magretta (2014), “[...] los compradores poderosos obligan a rebajar los precios o exigen más valor en el producto, con lo cual se apropian de una parte mayor del valor”. Al respecto, en el caso de Mibanco los compradores están formados por pequeños empresarios y microempresarios.

- Los clientes del banco son las MYPE, las que no tienen poder para negociar las condiciones del crédito, teniendo un bajo poder de negociación.
- Como se detalla en la siguiente tabla, el mercado en el que se desarrolla Mibanco se vuelve atractivo debido a que hay una demanda creciente. El cliente no representa una amenaza con respecto a su poder de negociación con el banco y, de parte del banco, el costo incurrido para el mantenimiento o sostenimiento de los clientes es mínimo.
- La rentabilidad de los clientes es baja, limitando su poder de negociación con los bancos.
- El sector es muy atractivo por la baja amenaza de que los clientes con suficientes saldos de caja se asocien y ofrezcan créditos a sus asociados.

Tabla 12*Poder de los clientes*

| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|--|--------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|---------|
| Cantidad de clientes importantes | Pocos | | | | | | Muchos |
| Disponibilidad de sustitutos de clientes | Bajo | | | | | | Alto |
| Amenaza de clientes de integración hacia atrás | Alta | | | | | | Baja |
| Costo total de los clientes contribuido por el sector | Grande | | | | | | Pequeño |
| Rentabilidad del cliente | Baja | | | | | | Alta |

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

3.2 Poder de los proveedores

Según Magretta (2014), “[...] Los proveedores poderosos cobrarán precios más altos o insistirán en condiciones más favorables, disminuyendo con ello la rentabilidad de la industria”.

- Los proveedores del sistema financiero, como empresas de mantenimiento, seguridad, transporte de valores, arquitectura, tecnología, etcétera, no son una amenaza para la rentabilidad del sector de las microfinanzas pues no hay una concentración de mercado y el costo de cambiar de proveedores no es relevante.
- En el mercado existe suficiente y variada oferta de proveedores para la industria por lo que el riesgo de cambiar de proveedores es bajo y no representa un costo o riesgo mayor.

Tabla 13*Poder de los proveedores*

| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|---|--------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|---------|
| Cantidad de proveedores importantes | Pocos | | | | | | Muchos |
| Disponibilidad de sustitutos de proveedores | Alto | | | | | | Bajo |
| Amenaza de proveedores de integración hacia adelante | Alta | | | | | | Baja |
| Costo total de la industria aportado por proveedores | Grande | | | | | | Pequeño |

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

3.3 Productos sustitutos

Según Magretta (2014), “[...] Los sustitutos - productos o servicios que cubren la misma necesidad básica solo que en forma distinta – ponen un límite a la rentabilidad de la industria”.

- En el mercado existe una oferta informal de crédito que las MYPE acceden cuando sus necesidades de acceder al crédito formal se restringen por los requisitos a cumplir, pero

esta flexibilidad está asociado a mayores costos y a una menor calidad de servicio, por lo que el crédito informal no es una amenaza, es una oportunidad de desarrollo de nuevos productos a atender ahora que se encuentra derogada la ley de usura.

- Las plataformas de financiamiento colaborativas llamadas *crowdfunding* que están ingresando al mercado ofrecen créditos sin intermedio de los operadores tradicionales, por lo que son una amenaza latente aunque neutra -por el momento- debido a su baja cobertura.
- En la industria, los usuarios fácilmente cambian de institución financiera por su bajo costo, priorizando el nivel de servicio y rentabilidad.

Tabla 14

Productos sustitutos

| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|---|--------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|---------|
| Disponibilidad de productos sustitutos | Grande | | | | | | Pequeña |
| Costos de cambios de usuarios | Bajo | | | | | | Alto |
| Rentabilidad y agresividad de los productores de sustitutos | Alta | | | | | | Baja |
| Sustituto precio/valor | Alta | | | | | | Baja |

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

3.4 Barreras de entrada y la acción gubernamental como amenazas para nuevos competidores en el sector

Magretta (2014) indica que “[...] Las barreras contra el ingreso protegen una industria en contra de participantes que aportarían una capacidad nueva”.

- El marco normativo legal para el ingreso de nuevos operadores en el sistema financiero peruano presenta restricciones para proteger a la industria de operadores poco serios, sin experiencia y que puedan dañar la confianza de los ciudadanos en el sistema.
- En la industria es muy difícil lograr lealtad a la marca porque el usuario decide por rentabilidad.
- El acceso a capital de trabajo con líneas de fondeo accesibles en costos y montos se convierte en una barrera de entrada en la industria, lo mismo sucede con el acceso a la tecnología.

La siguiente tabla muestra los factores que determinan las barreras de entrada y la acción gubernamental en el sector microfinanzas:

Tabla 15

Barreras de entrada

| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|--|--------------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------------|
| Barreras de entrada | | | | | | | |
| Economías de escala | Pequeña | | | | | | Grande |
| Diferenciación del producto | Pequeño | | | | | | Grande |
| Lealtad a la marca | Baja | | | | | | Alta |
| Acceso a canales de distribución | Amplio | | | | | | Restringido |
| Requerimiento en Inversión de capital | Baja | | | | | | Alta |
| Acceso a la última tecnología | Amplio | | | | | | Restringido |
| Protección del Gobierno | No existe | | | | | | Alta |
| Acción gubernamental | | | | | | | |
| Protección de la industria | Desfavorable | | | | | | Favorable |
| Regulación de la industria | Desfavorable | | | | | | Favorable |
| Coherencia de las políticas | Baja | | | | | | Alta |
| Asistencia prestada al competidor | Sustancial | | | | | | Ninguna |

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

3.5 Rivalidad y barreras de salida

Según Magretta (2014), “[...] Cuando la rivalidad es intensa, la competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir”.

- El sistema financiero peruano tiene una buena posición global en términos generales, entendiéndose como una industria sana. La labor de supervisión del mercado realizada por la SBS resulta crucial para mantener la confianza de los clientes en el sistema. En los últimos años esta entidad ha intervenido a empresas del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, protegiendo la industria al retirar operadores deficientes.
- Respecto a la rivalidad, se entiende que en el país existen amplias mayorías populares sin vínculo con el sistema, existiendo un mercado potencial por bancarizar donde la rivalidad de los operadores se centrará en los segmentos que son atendidos por cada propuesta de valor; en este sentido, en la banca múltiple solo hay dos operadores con objeto misional en microfinanzas, entendiéndose así que la rivalidad es baja.

La siguiente tabla muestra los factores que determinan las rivalidades y las barreras de salida en el sector microfinanzas:

Tabla 16

Rivalidad industrial

| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|---|-----------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|--------------|
| Rivalidad | | | | | | | |
| Número de competidores igualmente equilibrados | Grande | | | | | | Pequeño |
| Crecimiento relativo de la industria | Lento | | | | | | Rápido |
| Características del producto | Commodity | | | | | | Especialidad |
| Diversidad de competidores | Alta | | | | | | Baja |
| Barreras de salida | | | | | | | |
| Costo de salida | Alta | | | | | | Baja |
| Interrelación estratégica | Alta | | | | | | Baja |
| Barreras emocionales | Alta | | | | | | Baja |
| Restricciones gubernamentales y sociales | Alta | | | | | | Baja |

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

3.6 Conclusiones del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El sector de las microfinanzas tiene una posición atractiva debido al bajo poder que presentan las MYPE para negociar las condiciones del crédito, el bajo impacto que tienen sus proveedores y los bajos costos de reemplazarlos.

Respecto a la rivalidad de competidores, se entiende que al existir grandes sectores de la población sin bancarizar hay oportunidades de crecimiento en el mercado de las microfinanzas, concluyendo que la rivalidad del sector aun es baja.

Respecto a la aparición del *crowdfunding* en el mercado financiero peruano, la mayoría de los operadores solo hacen brokeraje y son muy pocos los operadores que ofrecen créditos directos, estando limitados por sus fuentes de fondeo “pasivos” como son los inversionistas con perfil de riesgo alto, condición que limita su oferta de crédito, por lo que en el momento no representa una amenaza para la industria.

4. Análisis de atractividad

Del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se advierte la presencia de siete factores que, al ser evaluados, determinan un grado de atractividad, lo que indica la capacidad que tiene el entorno de ofrecer un ambiente propicio para crear, atraer, retener y consolidar la productividad de una organización. En este caso, el sector de las microfinanzas evalúa los siguientes niveles de atractividad para cada factor analizado:

Tabla 17*Análisis de atractividad*

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

Nota: Adaptado de Hax y Majluf, 1996.

5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE propuesta por el Dr. David Fred en el año 1997 en su libro “Conceptos de Dirección Estratégica” permite evaluar cuantitativamente los factores externos, es decir las oportunidades y amenazas de una industria u organización (David, 2013). Haciendo uso de esta herramienta se realizó la evaluación de los factores externos que influyen en Mibanco.

Tabla 18*Matriz EFE - Mibanco*

| Factores externos clave | Peso | Calificación | Puntaje |
|------------------------------------|-------------|---------------------|----------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Sistema financiero sólido | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 2. Mejora del consumo | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 3. Baja de las tasas de referencia | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 4. Transformación digital | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 5. Inflación dentro de rango meta | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Amenazas | | | |
| 1. Crecimiento económico lento | 0.15 | 2 | 0.30 |
| 2. Crisis política permanente | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 3. Protestas sociales | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 4. Aumento de la morosidad | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 5. Cambio climático | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Total | 1.0 | | 2.80 |

Nota: Adaptado de David, 2013.

De acuerdo con el autor, el valor ponderado que podría llegar una organización es de 4.00 y el menor es 1.00, siendo 2.50 el promedio por lo que, con una calificación de 2.80, Mibanco estaría respondiendo medianamente bien a las oportunidades y amenazas, pues este puntaje significa que las estrategias implementadas están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando el efecto de las amenazas externas.

6. Conclusiones del capítulo

La industria de las microfinanzas en el Perú se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo. La rivalidad entre operadores aún es medianamente baja porque existe suficiente mercado potencial por explotar con productos y servicios desarrollados *ad hoc* para cada

segmento de mercado y perfil de riesgo. En ese sentido, las competencias directivas de Mibanco y su sólida posición global son fortalezas que le permiten aprovechar las oportunidades de crecimiento que el mercado ofrece.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Modelo de Negocio Canvas

Desarrollado por Alexander Osterwalder en colaboración con el profesor Yves Pigneur en 2005 como parte de sus estudios de Doctorado en la Universidad de Lausana, Suiza, el modelo permite identificar los aspectos de relación de la propuesta de valor, sus canales de atención, las relaciones a establecer con los clientes, los recursos a gestionar, así como las actividades y socios clave para la viabilidad económica del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Como se muestra en la figura 2, el 89% de los clientes de Mibanco son micro y pequeñas empresas a las que se les ofrece productos financieros categorizados en inclusivos y no inclusivos. En ejecución de su llamado modelo “híbrido”, orienta su oferta con rol social mediante productos que permitan bancarizar a clientes de la base de la pirámide social, con especial énfasis en la mujer cabeza de familia emprendedora y en líderes sociales de asociaciones como las llamadas “Ollas Comunes”. De otra parte, Mibanco ofrece productos no inclusivos o comerciales dirigidos a la micro y pequeña empresa, a las que atiende con asesores de negocio quienes, mediante una visita presencial, desarrollan una relación con los clientes de confianza y respeto.

El modelo de negocio implica que el banco capta, a través de sus programas de educación financiera y proyección social, a personas del sector informal de la economía a quienes atiende con sus productos inclusivos. Existe otro segmento de mercado formado por las MYPE, a las Mibanco ofrece créditos directos y son atendidos por sus asesores de negocio.

Figura 2

Modelo de negocio Canvas

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|----------|-------|-----------|-------|------------|------|------------|------|-----------------|-------|--------------|-------|-----------------|------|-------------|------|---------|------|--------------|-------|-----------------|-------|---------|------|-------------|------|-----------------|------|
| <p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Grupo Credicorp Asesores de negocio Infocorp Proveedores Estado SBS | <p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación financiera a los clientes Capacitación a los asesores de negocio Acompañamiento al cliente en todos los procesos del crédito Inclusión financiera Fidelización de los clientes <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos. 4,500 asesores de negocios a nivel nacional. Escuela de formación propia en microfinanzas Fondeo. Acceso a fondos del socio principal Grupo Credicorp Cultura MiBanco. Modo Mibanco de hacer las cosas. La escuela crea cultura, fortaleciendo los valores de solidaridad y cooperación. Posicionamiento de la marca. Sexto puesto en el ranking de reputacional del sector bancario. Valor de la marca de S/ 260 millones Infraestructura tecnológica. Acceso a la red de cajeros y corresponsales del BCP. Alianza con el Banco de la Nación como canal alternativo de pago | <p>Propuestas de Valor</p> <p>Promover el progreso de nuestros clientes enfocados en asesores de negocios y experiencia del cliente adaptadas a sus necesidades y expectativas,</p> | <p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Fidelización de los clientes, acompañando al cliente desde su evaluación inicial hasta la recuperación del crédito Bancarización <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Banca por teléfono. 226,000 consultas atendidas en el 2023. KasNet. Agentes corresponsales, 3,644,388 transacciones Telemarketing. Aportó el 1.5% del saldo de colocaciones del 2023. App móvil. Canal transaccional y de afiliación que participa con el 8.6% de los clientes bancarizados. Agencias. En el 2023 aportaron el 31% del total de colocaciones y el 11% del saldo colocado Asesores de negocios. Aportaron el 87.5% del saldo de cartera del 2023. | <p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Solo el 9.5% de la PEA tiene acceso al sistema financiero. El 99.5% de las empresas en el Perú son PYME. Déficit de financiamiento > US\$ 8,000 millones en el sector formal y US\$ 40,000 millones en el sector informal, especialmente en PYME lideradas por mujeres. Cartera por actividad económica: S/ 13,165 millones al 2023) <table border="1" data-bbox="1608 639 1877 730"> <tr> <td>Comercio</td> <td>50.1%</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>36.8%</td> </tr> <tr> <td>Producción</td> <td>9.6%</td> </tr> <tr> <td>Sin sector</td> <td>3.5%</td> </tr> </table> Saldos de cartera al 2023 por categoría: <table border="1" data-bbox="1608 767 1877 879"> <tr> <td>Pequeña empresa</td> <td>69.2%</td> </tr> <tr> <td>Microempresa</td> <td>20.2%</td> </tr> <tr> <td>Mediana empresa</td> <td>3.8%</td> </tr> <tr> <td>Hipotecario</td> <td>3.6%</td> </tr> <tr> <td>Consumo</td> <td>3.2%</td> </tr> </table> Operaciones por categoría (1,129,710 operaciones al 2023) <table border="1" data-bbox="1608 916 1877 1027"> <tr> <td>Microempresa</td> <td>61.1%</td> </tr> <tr> <td>Pequeña empresa</td> <td>28.3%</td> </tr> <tr> <td>Consumo</td> <td>9.6%</td> </tr> <tr> <td>Hipotecario</td> <td>0.5%</td> </tr> <tr> <td>Mediana empresa</td> <td>0.4%</td> </tr> </table> | Comercio | 50.1% | Servicios | 36.8% | Producción | 9.6% | Sin sector | 3.5% | Pequeña empresa | 69.2% | Microempresa | 20.2% | Mediana empresa | 3.8% | Hipotecario | 3.6% | Consumo | 3.2% | Microempresa | 61.1% | Pequeña empresa | 28.3% | Consumo | 9.6% | Hipotecario | 0.5% | Mediana empresa | 0.4% |
| Comercio | 50.1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios | 36.8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Producción | 9.6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sin sector | 3.5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pequeña empresa | 69.2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Microempresa | 20.2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mediana empresa | 3.8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hipotecario | 3.6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consumo | 3.2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Microempresa | 61.1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pequeña empresa | 28.3% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consumo | 9.6% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hipotecario | 0.5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mediana empresa | 0.4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Estructura de costos</p> <p>Sobre la base de los ingresos financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> 28.6% de gastos financieros 25.7% de provisiones a los créditos directos 48.4% de margen operativo 36.7% de gastos administrativos 11.6% de margen neto 8.7% utilidad antes de impuestos 8.4% utilidad neta | | | <p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Intereses financieros (94%) <ul style="list-style-type: none"> Intereses y comisiones de la cartera de créditos Otros ingresos (6%) <ul style="list-style-type: none"> Cambio de moneda, giros, seguros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2009.

1.1 Conclusiones del Modelo Canvas

Del análisis del negocio bajo el modelo Canvas se concluye que Mibanco es coherente con su alineación de bloques para el logro de su propuesta de valor. Se evidencia la viabilidad del negocio en sus asociaciones clave al pertenecer al Grupo Credicorp, y en cómo llega y atiende a sus clientes, el despliegue de sus canales de atención con sus 285 agencias a nivel nacional al año 2024, el telemarketing, la banca telefónica, app móvil, su red de corresponsales KasNet y, sobre todo, la labor de los asesores de negocio quienes, a través de sus visitas, colocan el 87.5% de los créditos.

2. Análisis de Áreas Funcionales (AMOFHIT)

La herramienta AMOFHIT es un método de análisis mediante el cual se recaba información interna de la organización referente a su administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, información y comunicaciones, así como tecnologías. Esta herramienta fue explicada por su autor el ingeniero Fernando D'Alessio (2013) para conocer cómo está operando la empresa e identificar sus oportunidades de mejora. A continuación, se presenta el análisis de cada una de las áreas funcionales de Mibanco.

2.1 Administración

La Alta Dirección de Mibanco está formada por nueve miembros titulares, de los cuales tres son independientes y provienen del grupo Credicorp. Este órgano es el de mayor responsabilidad dentro del banco y define la estrategia y las políticas a largo plazo. Los procedimientos establecidos por el Directorio evitan conflictos de interés y son de obligatorio cumplimiento para todos sus colaboradores.

2.2 Marketing y productos

La cartera de productos de Mibanco es variada y se clasifica en productos inclusivos como Crédito Mujer, Crediagua, Juniy, Yevo y A-Morosos destinados a clientes en la base de la pirámide social y que han sido diseñados para promover su bancarización y desarrollo económico, sin olvidar los programas de educación financiera. Por otra parte, los productos no inclusivos están dirigidos a microempresarios con líneas de crédito para capital de trabajo, línea de crédito agropecuario, créditos para bienes inmuebles como locales comerciales dirigidos a asociaciones o sociedades que necesitan invertir en su punto de venta dentro de mercados, centros comerciales o campos feriales.

El banco promociona y distribuye sus productos por medio de sus asesores de negocio, Banca por Teléfono, Telemarketing, app Mibanco, 285 agencias ubicadas en las principales ciudades del país, agentes corresponsales Kasnet, red de cajeros automáticos del grupo Credicorp y la red de oficinas del Banco de la Nación en aquellas regiones donde no tiene presencia propia.

Las acciones de marketing del banco están basadas en campañas estacionales de fidelización al cliente y campañas de posicionamiento de marca e impulso a productos. Al año se desarrollan cuatro campañas de ventas fuertes, como son: campaña escolar, campaña del Día de la Madre, campaña de Fiestas Patrias y campaña navideña, que están dirigidas fundamentalmente al cliente del sector comercio y servicios.

Tabla 19

Estrategia de fidelización de clientes de Mibanco

| Estatus | Contribución metas comerciales | Estrategias | Planes de acción que soportan las estrategias | | | | | | | | | | | | Tipo de comunicación |
|----------|--------------------------------|---|--|---|-----|--|-----|--|-----|-----------------------------|---|-----|-----|-------------------|----------------------|
| | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic | |
| Vigentes | 30% | Impulso a productos | Vestido de agencias productos frecuentes (KW. Activo fijo, mercados ferias, consumo vivienda, agrícola, proyectos especiales) | | | | | | | | | | | | Interna / externa |
| Vigentes | 40% | Campanas de estacionalidad y de fidelización de clientes | Comunicación prensa escrita | Campana escolar: 15% de contribución | | Campana Día de la Madre: 30% de contribución | | Campana Fiestas Patrias: 10% de contribución | | Comunicación prensa escrita | Campana de Navidad 45% contribución | | | Interna / externa | |
| Vigentes | | | | Alquiler de Espacios y Pauta Radiales | | | | | | | Alquiler de espacios y pautas radiales | | | Interna / externa | |
| Vigentes | | | | Permisos MITINCI | | | | | | | Permisos MITINCI | | | Interna / externa | |
| Vigentes | | | | Alquiler de espacios de pauta de televisión | | | | | | | Alquiler de espacios de pauta de televisión | | | Interna / externa | |
| Vigentes | | | | Activaciones del carrito de inclusión Mibanco | | | | | | | | | | | |
| Vigentes | 30% | Posionamiento de marca y comunicación | Auspicios y patrocinios, programas de televisión, radios y medios digitales | | | | | | | | | | | | Interna / externa |
| Vigentes | | | Inversión en comunicación digital | | | | | | | | | | | | Interna / externa |
| Vigentes | | | Producción del podcast Mibanco | | | | | | | | | | | | Interna / externa |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.3 Negocios/Operaciones

Se entiende por Negocios al área responsable del cumplimiento de las metas comerciales, las cuales se centran en las colocaciones del activo (microcréditos), ya que el trabajo de visita relacional de los asesores de negocio es la principal fuente de colocación de los créditos. La estrategia multicanal de Mibanco para distribuir y promocionar sus productos y servicios se organiza en los siguientes canales:

- **Canales digitales.** App Mibanco Móvil, Mibanco por Internet y banca telefónica.
- **Canales físicos.** 285 agencias propias a nivel nacional, agentes corresponsales Kasnet, red de cajeros automáticos del Grupo Credicorp y oficinas del Banco de La Nación para ciudades donde no cuenta con oficina propia.
- **Canal relacional.** A través de las visitas directas a través asesores de negocio que realizan en campo, siendo el principal medio de colocación de cartera del banco con un 87% de los créditos colocados.

Tabla 20

Montos colocados por canal, año 2023 (miles de soles)

| | |
|----------------------|-------------------|
| Telemarketing | 205,000 |
| Red de agencias | 1,448,000 |
| Asesores de negocios | 11,512,000 |
| TOTAL | 13,165,000 |

Nota: Adaptado de Mibanco, 2024.

2.4 Finanzas/Contabilidad

En el sector de las microfinanzas Mibanco tiene los mejores indicadores financieros, la siguiente tabla muestra que el apalancamiento del banco es positivo porque una parte del activo se está financiando con deuda aumentando su rentabilidad financiera.

Tabla 21

Índices históricos de rentabilidad de Mibanco

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------|-------|--------|-------|--------|
| ROA | 1.10% | 2.70% | 1.60% | 1.87% |
| ROE | 7.90% | 18.10% | 9.70% | 12.07% |

Nota: Adaptado de Mibanco, 2024.

2.5 Recursos Humanos

En la memoria 2023 la institución informa que trabajan bajo estrategias orientadas al beneficio del colaborador, enfocadas a brindar una experiencia diferenciadora y positiva (Mibanco, 2024). La equidad, la transparencia y la mejora continua son pilares fundamentales de la cultura corporativa, para lo cual se implementaron los siguientes controles:

- La medición general a través de cuatro palancas: i) cultura, ii) liderazgo, iii) compensaciones y beneficios, y iv) *journeys* o momentos de trabajo.

- Alertas tempranas y acciones rápidas, que permiten identificar comentarios críticos para abordar rápidamente los problemas y garantizar un entorno laboral óptimo.

Destaca el reforzamiento de los llamados “momentos de trabajo” a través de las mesas de trabajo, donde se transfieren conocimientos y experiencias de los asesores más expertos a los trabajadores más noveles, reforzando la capacitación formal recibida en su etapa de vinculación laboral. Además, el banco ha incluido una serie de beneficios que se consideran atractivos para los asesores de negocio como seguro de vida ley, permisos parentales, plan de seguros para colaboradores, plan de salud para padres y suegros, planes de jubilación, lactario, horarios especiales para madres, *home office*, programa de asistencia por fallecimiento de familiares o personal, y licencias.

En la Memoria 2024 se detalla que, a nivel general, el personal del banco en ese año presentó un 71% de ceses voluntarios y 29% inducidos; el banco declara además que Recursos Humanos mide la experiencia del colaborador en mención cuatro aspectos: cultura, liderazgo, momentos de trabajo y compensaciones en seis momentos claves de la vida laboral llamados Mi reclutamiento, Mi onboarding, Mi desempeño, Mi reconocimiento, Mi día a día, y Mi salida.

Respecto al desarrollo del talento, el banco implementa el programa Yachay de formación en multiproductos a los asesores recién vinculados, brindándoles capacitación en análisis de data, conocimientos técnicos y habilidades blandas con docentes internos, y el programa Escuela de Microfinanzas dirigido a asesores de negocio destacados, quienes reciben en 4 meses un refuerzo en gestión comercial con énfasis en técnicas prácticas de relacionamiento y capacitación en evaluación crediticia. En esta formación el banco ha logrado una tasa de graduación del 75%, habiéndose graduado 1,020 asesores en el 2024 (Mibanco, 2025).

Este mismo año, el banco realizó una encuesta de clima laboral al 90% de su plantilla a través de la consultora Korn Ferry, obteniéndose un nivel de satisfacción de 71 puntos en general entre todos sus colaboradores. Resulta interesante y contradictorio tener un clima laboral de 71 puntos y, a la vez, una rotación de personal a nivel asesores del 31.8%, por lo que en el planteamiento del problema se menciona que la rotación de los asesores es uno de los factores que afectan a los ingresos financieros del banco (Mibanco, 2025).

2.6 Sistemas de Información y Comunicaciones

Mibanco, al ser parte del grupo Credicorp, se alinea a los estándares de gestión tecnológica validadas y estandarizadas por el BCP, lo cual garantiza estabilidad operativa de los sistemas de información y comunicaciones, asegurando la continuidad de negocio. Esto cubre varios frentes como la infraestructura, cuyo *roadmap* cercano es la migración 100% al *cloud computing*; el blindaje a nivel de seguridad informática que lleva al análisis continuo de

vulnerabilidades, y el planteamiento de planes de acción medibles y realizables. Finalmente, la agilidad de los procesos *releases* proviene de una práctica de *devops* y *dataops* madura en el BCP, la cual es transferida por los centros de excelencia a toda la corporación.

2.7 Tecnología (I&D)

La investigación y desarrollo tecnológico se despliegan a nivel corporativo y, particularmente para Mibanco, proviene de los centros de excelencia (COE) del BCP. Este despliegue es a nivel de estrategias, lineamientos y buenas prácticas, cubriendo infraestructura, aplicaciones y analítica de datos.

El objetivo de Mibanco en temas de innovación tecnológica se centra en brindar a los asesores y clientes herramientas que les permitan interactuar con fluidez en sus respectivas operaciones, garantizando seguridad y continuidad. Para ello, se plantean investigaciones asociadas cada vez más al uso de la inteligencia artificial con data no estructurada como textos, audios y videos, lo que trae retos en el procesamiento y análisis de datos que deberían generar alto valor competitivo para Mibanco (2025).

2.8 Conclusiones del análisis AMOFHIT

Mibanco tiene una sólida estructura organizacional con un gobierno corporativo basado en sus códigos de ética y transparencia, y cuenta con un directorio con experiencia en finanzas que ha alineado la estructura y funciones del banco al desarrollo de su modelo de negocio, que le permite mantener una fuerte presencia en el segmento de microfinanzas, combinando la atención personalizada con la eficiencia operativa. Su fortaleza financiera, evidenciada por sus ratios de capital global, le permiten aprovechar las oportunidades de las microfinanzas conociendo la volatilidad y riesgos asociados a la morosidad de las MYPE, para lo cual ha desarrollado una oferta de servicios llamados inclusivos por su orientación a la bancarización, y no inclusivos a los servicios comerciales que se dirigen al mercado objetivo a través de estrategias de marketing y ventas instrumentadas por campañas periódicas, y como resultado del accionar de sus asesores de negocio, componente clave para el logro de los objetivos.

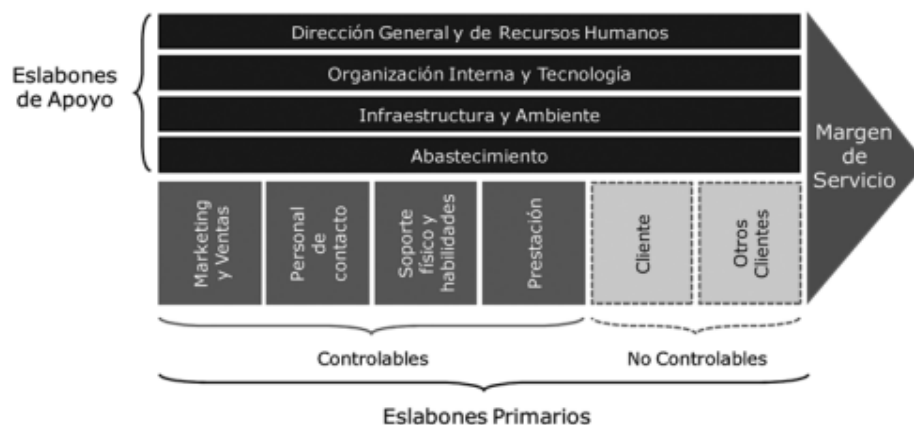
3. Evaluación de la Cadena de Valor

Michael Porter (1985) desarrolló su concepto de Cadena de Valor para identificar las ventajas competitivas en organizaciones industriales y ofrecer una propuesta de valor diferenciada; al respecto, cabe indicar que -para efectos de la presente investigación- se evaluó la cadena de valor de Mibanco considerando el concepto planteado por Gustavo Alonso (2008), quien propone la cadena de valor para servicios, identificando los satisfactores de mayor nivel para ganar la preferencia del mercado desde la óptica de la demanda.

En la figura 3 se presenta el esquema de los eslabones de la cadena de valor de Mibanco:

Figura 3

Cadena de valor de Mibanco



Nota: Tomado de Porter, 1985.

3.1 Eslabones de apoyo

3.1.1 Dirección General y Recursos Humanos

La alta dirección del banco y sus diferentes direcciones funcionales tienen una visión compartida y comprometida en sus objetivos misionales, destacando en Recursos Humanos su política de formación continua del personal, implementándose dos programas por año de especialización en microfinanzas dirigido a los asesores con potencial de crecimiento, contribuyendo de esta manera con la mejora del servicio y el desarrollo profesional del personal.

3.1.2 Organización interna y tecnología

Sólida cultura organizacional, la “Cultura Mibanco” es reconocida y apreciada en el sector de las microfinanzas nacionales, dando lugar a que la competencia procure el talento de los asesores de negocio de la empresa. Se promueve el desarrollo de inteligencia comercial soportada en una base de datos de clientes, esto permite la gestión de *leads* prospectivos de mercado mejor enfocados, que inciden en la productividad de los asesores.

3.1.3 Infraestructura y ambiente

El banco cuenta de 285 agencias distribuidas a nivel nacional, una app, página *web*, telemarketing y canales de difusión de sus productos a través de redes sociales y medios masivos. Además, cuenta con una sólida y reconocida cultura organizacional basada en su principio “Triple Check” que cuestiona si una acción beneficia al colaborador, al cliente y a Mibanco antes de su ejecución, asegurando que las iniciativas sean positivas para todos.

3.1.4 Abastecimiento

El principal abastecimiento para un banco es su capacidad de fondeo y en el caso de Mibanco, los recursos que obtiene para operar y otorgar préstamos están cubiertos con los depósitos del

público y créditos de inversionistas institucionales como la Corporación Financiera Internacional (IFC).

3.2 Eslabones prioritarios controlables

3.2.1 Marketing y ventas

El marketing del banco se basa en reforzar su estrategia híbrida, fomentando una cultura de bancarización e inclusión digital, proporcionando acceso a créditos y servicios financieros a personas de la base de la pirámide social, ofreciendo productos desarrollados para este *target* como son Crédito Mujer, Crediagua, Mujeres Poderosas dirigido a líderes de organizaciones sociales, y el programa SIMI, que permite que el 44% de las agencias del sur y sur-centro ofrezcan los productos bancarios en lenguas originarias. Mibanco también cuenta con productos comerciales dirigidos a las MYPE, a las que aborda a través de las vistas relacionales efectuadas por los asesores de negocio.

3.2.2 Personal de contacto

En el año 2024 el banco tenía un promedio efectivo de 4,820 asesores de negocios a nivel nacional, capacitados en “Multiproductos” en su etapa inicial y, durante el desarrollo de su carrera, pueden especializarse en microfinanzas, egresando 1,020 especialistas en ese mismo año de la escuela del banco. La política de reclutamiento de asesores se concentra en universidades de nivel medio, donde captan personal que tenga una baja distancia sociocultural con sus clientes, facilitando así las labores de campo con sus visitas, donde se refuerza la confianza con el cliente.

3.2.3 Soporte físico y habilidades

Respecto al soporte físico, el banco pone a disposición de los clientes una red de agencias a nivel nacional, banca por internet, banca telefónica y telemarketing, canales por los que ofrece sus productos y educación financiera.

Durante sus visitas relacionales el personal comercial utiliza sus habilidades comunicativas y de escucha para identificar las necesidades de financiamiento del cliente, educación financiera y de apoyo, para que el cliente conozca los alcances del producto.

3.2.4 Prestación del servicio

El servicio se presta de diversas maneras: i) *online*, para los clientes que califican para el programa de créditos preaprobados gracias a la minería de datos; ii) de manera presencial, a través de las visitas relacionales y campañas de activación de marca y temporadas, iii) y mediante los programas de capacitación *online* desarrollados en las plataformas del banco, dirigidos a clientes y no clientes.

El banco, en su proceso de acercamiento al cliente, ha desarrollado un programa de comunicación en lengua originarias especialmente creado para los clientes del sur-centro del país, esperándose que -a futuro- este programa sea replicado en otras regiones del país. Una característica relevante del servicio es el acompañamiento que el asesor realiza durante todo el proceso crediticio.

3.3 Eslabones prioritarios no controlables

3.3.1 Clientes

Los clientes se clasifican en i) no inclusivos, que son los clientes pequeños y microempresarios del sector formal e informal, e ii) inclusivos, que son las personas no bancarizadas.

3.3.2 Otros clientes

Con la derogación de la llamada Ley de Usura se abre la posibilidad de atender a personas que -por su nivel de riesgo- las demás instituciones formales no atienden, con una tasa y garantías acorde a su riesgo, desvinculando a este segmento del crédito informal.

3.3.3 Margen de servicio

Basados en los estados financieros del 2024, el banco tuvo un margen financiero bruto por cliente del activo de S/ 2,761.80 y una utilidad neta de S/ 311 millones a diciembre de 2024, evidenciándose que sus servicios cubren sus costos de operación (EY, 2025).

3.3.4 Conclusiones a la cadena de valor

Mibanco destaca por su sólida cadena de valor de servicios, impulsada por una cultura organizacional fuerte, un liderazgo comprometido en su doble rol social, que se instrumentaliza en su modelo híbrido. Mantiene una buena gestión financiera que garantiza liquidez y sostenibilidad del negocio en el tiempo. Sus mensajes y comunicaciones son coherentes a sus acciones manteniendo un canal directo con sus asesores. La cadena de valor de Mibanco está centrada en brindar soluciones personalizadas, accesibles y culturalmente cercanas al cliente.

4. Matriz VRIO

En el año 1991, Jay Barney, profesor de gestión estratégica propuso en su investigación “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” un modelo por medio del cual las organizaciones podían identificar, analizar y evaluar sus capacidades internas, con la premisa de hallar su ventaja competitiva, en su mercado correspondiente. A dicho modelo se le denominó VRIO, por ser un acrónimo que representa los siguientes criterios: Valor (Valuable), Rareza (Rare), Imitabilidad (Imitable), Organización (Organization) (Barney y Hesterly, 2012). Se trabaja en una matriz que, como resultado del análisis de cada recurso, identifica si se trata de una ventaja o en qué tipo de nivel de ventaja competitiva se encuentra, de acuerdo al siguiente detalle.

Tabla 22

Análisis VRIO

| Recurso | | | Organización alineada con recursos | |
|---------|------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Valioso | Raro | Difícil de imitar | | |
| ✗ | | | | Desventaja Competitiva |
| ✓ | ✗ | | | Igualdad Competitiva |
| ✓ | ✓ | ✗ | | Ventaja Competitiva Temporal |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Ventaja Competitiva por Explotar |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja Competitiva Sostenible |

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2012.

Los tipos de implicancias competitivas se basan en lo siguiente:

- **Desventaja competitiva.** Si un recurso o capacidad controlada por la compañía no es valiosa, no sería útil para aprovechar oportunidades o neutralizar problemas.
- **Paridad competitiva.** Si un recurso o capacidad es valorada pero no es rara, y no genera ventaja ante la competencia, y si esta falla puede poner en a la compañía en una situación de desventaja.
- **Ventaja competitiva temporal.** Cuando un recurso o capacidad es valioso, es raro, pero no es costoso de imitar, la compañía debe explotarla para convertirla en ventaja ante la competencia.
- **Ventaja competitiva sostenible.** Cuando un recurso o capacidad es valioso, es raro, es costoso de imitar debe ser explotado al ser complicado de ser superado o sustituido por la competencia.

En el caso de Mibanco, se ha desarrollado el siguiente análisis VRIO:

Tabla 23*Análisis VRIO*

| Ítem | Recursos | Valioso | Raro | Inimitable | Organizacional | Implicancias competitivas |
|------|---|---------|------|------------|----------------|--------------------------------|
| 1 | Respaldo reputacional del Grupo Credicorp | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible |
| 2 | Cultura Mibanco | SI | SI | NO | SI | Igualdad competitiva temporal |
| 3 | Fidelización del asesor de negocio | SI | NO | | | Igualdad competitiva |
| 4 | Baja distancia social del asesor con los clientes. | SI | SI | NO | | Ventaja competitiva temporal |
| 5 | Acompañamiento al cliente en todo el proceso del crédito | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |
| 6 | Fidelización del cliente | SI | NO | | | Igualdad competitiva |
| 7 | Reconocimiento de marca | SI | SI | NO | | Ventaja competitiva temporal |
| 8 | Conocimiento del mercado microfinanciero | SI | SI | NO | | Ventaja competitiva temporal |
| 9 | Capacidad de adaptación ágil al cambio | SI | NO | | | Igualdad competitiva |
| 10 | Capacitación y constante actualización profesional del personal | SI | NO | | | Igualdad competitiva |
| 11 | Desarrollo del modelo híbrido | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible |
| 12 | Creación de alianzas estratégicas | SI | NO | | | Igualdad competitiva |

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2012, p. 84.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Como conclusión del presente capítulo, en la tabla 24 se resumen los factores internos agrupados en fortalezas y debilidades.

En la matriz EFI (David y David, 2017), el peso se define como valores entre 0.00 (sin importancia) a 1.00 (muy importante). Respecto a la calificación, se presentan las siguientes categorías: 1 (Debilidad mayor), 2 (Debilidad menor), 3 (Fortaleza menor) y 4 (Fortaleza mayor). La puntuación obtenida en la ponderación es de 3.05 y, en aplicación de la metodología de la matriz EFI, se evidencia que Mibanco tiene una posición interna ligeramente fuerte que le permite aprovechar oportunidades externas y resistir amenazas.

Tabla 24*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

| Factores internos clave | Peso | Calificación | Puntuación ponderada |
|--|-------------|---------------------|-----------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Buen indicador de solvencia, con una ratio capital global de 20.61% (2023), muy por encima de la media de la competencia, dando holgura para un futuro crecimiento del banco. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 2. Líder en el sector de las microfinanzas, con presencia en el mercado por más de 20 años | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 3. Cuenta con presencia a nivel nacional respaldada por una red de agencias propias y convenios con otros bancos | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 4. El banco sigue mejorando su tasa de captación de depósitos del público, ayudando en su estructura de fondeo | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 5. Pertenece al Grupo Credicorp, aportando respaldo financiero y experiencia a la alta dirección. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Alta rotación de los asesores de negocio | 0.20 | 2 | 0.40 |
| 2. Aumento de las provisiones por créditos vencidos. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 3. Aumento de los gastos de administración | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 4. Disminución de los montos colocados en créditos directos | 0.05 | 2 | 0.10 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.05 |

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

6. Ventaja competitiva

Al aplicar la matriz VRIO se encuentra que Mibanco tiene dos recursos que cumplen con los cuatro criterios de evaluación que proporcionan una ventaja competitiva sostenible, sobre los cuales construye su posición competitiva en el mercado. Se trata del desarrollo de su modelo híbrido que le permite cumplir un doble rol de agente de cambio social y financiero a través de sus productos inclusivos para lograr la bancarización de amplias mayorías, además de sus productos comerciales con los cuales escala el negocio y lo hace sostenible. El segundo recurso competitivo es pertenecer al grupo Credicorp que le otorga solidez reputacional y respaldo financiero.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

1. Perfil del mercado

Con la finalidad de identificar el mercado donde operan las MYPE se parte del concepto de “emprendedor”, que es aquel individuo o persona natural que es capaz de generar de forma independiente su propio trabajo, brindando servicios o generando procesos productivos que, al comercializarlos, le generen lucro. Con el tiempo y la experiencia que va ganando, se convierte en generador de fuentes de trabajo contratando (de manera informal) a personal, mayormente familiares directos (unidades de negocios familiares) y conocidos. Al crecer el negocio va surgiendo la necesidad de formalizarse para seguir atendiendo a sus clientes, primero como persona natural con negocio ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y, en menor proporción, constituyéndose como persona jurídica.

Se utilizaron diversas fuentes secundarias de información como las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), entidad que utiliza como insumos la información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) para determinar la Población Económicamente Activa (PEA); estadísticas publicadas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), específicamente el reporte de deudores; información sobre la formalidad de los trabajadores del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE); datos sobre personas naturales con RUC obtenidos de SUNAT, y las cifras sobre las MYPE conseguidas del PRODUCE.

El punto de partida es la PEA, que es la población económicamente activa con edad de trabajar, que están trabajando o buscando empleo activamente. En la tabla 25 se señala que el 71.4% de la PEA genera sus ingresos informalmente, mientras que 28.6% se encuentra laborando formalmente.

Tabla 25

Población económicamente activa (PEA)

| Indicador | Masa productiva | % |
|--------------|-------------------|---------------|
| PEA informal | 12,255,514 | 71.4% |
| PEA formal | 4,903,486 | 28.6% |
| PEA | 17,159,000 | 100.0% |

Nota: Adaptado de MTPE, 2024.

2. Mercado potencial

Primero, se identifica y cuantifica la PEA formal, información que será retirada del presente análisis por motivos obvios. Luego, se cuantifica el mercado potencial conformado por los “empleados informales”, población registrada ante SUNAT y cuyos ingresos provienen de

actividades profesionales brindadas a terceros (profesionales y técnicos independientes), los cuales representa el 48% de la PEA Informal. Se pudo identificar que el 28% corresponde a las personas naturales que se encuentran registradas ante SUNAT como personas naturales con negocios, incluidos los reportados por el MTPE y PRODUCE (ver tabla 26). Pero no todos los emprendedores, microempresarios o pequeños empresarios se registran ante la SUNAT, nicho que representa el 24% restante.

Tabla 26

Mercado potencial

| Indicador | Masa productiva | % |
|-----------------------------|------------------------|-------------|
| Empleados informales | 5,919,413 | 48% |
| Con registro en SUNAT, MTPE | 3,375,115 | 28% |
| Generan empleo sin registro | 2,960,986 | 24% |
| Mercado potencial | 12,255,514 | 100% |

Nota: Adaptado de SUNAT, s.f.a, s.f.b; MTPE, 2024; PRODUCE, 2024.

3. Mercado disponible

Para identificar el mercado disponible se retira de la ecuación a las personas naturales que representan 48% de los empleados informales, toda vez que este segmento son asalariados dependientes de un empleador informal.

Tabla 27

Mercado disponible

| Indicador | Masa productiva | % |
|--|------------------------|-------------|
| Con registro en SUNAT, PRODUCE, sistema financiero | 3,375,115 | 53% |
| Generan empleo sin registro | 2,960,986 | 47% |
| Mercado disponible | 6,336,101 | 100% |

Nota: Adaptado de SUNAT, s.f.a, s.f.b; MTPE, 2024; PRODUCE, 2024.

4. Mercado meta

El mercado meta es a quienes el banco dirige sus esfuerzos y, para cuantificarlo, es importante tener en cuenta la clasificación que utiliza las SBS para discriminar deudores de la microempresa de los deudores de la pequeña empresa, que se basa en la suma de los saldos crediticios que mantienen los deudores ante las entidades financieras, las cuales difieren de las utilizadas por SUNAT u otra entidad del Estado².

Para calcular el mercado meta se retira a los deudores reportados por la SBS a diciembre del 2024 con deuda activa en Mibanco, quedando el cálculo de la siguiente manera:

² Para mayor información se sugiere revisar la Resolución de la SBS N°11356-SBS-2008.

Tabla 28*Mercado meta - usuarios*

| | |
|--------------------|-----------|
| Mercado disponible | 6,336,101 |
| Deudores Mibanco | -834,814 |
| Mercado meta | 5,501,287 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Estimación de la demanda

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2025-2028 (MMM 2025-28) (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2024), se estima un crecimiento del PBI sostenido en los próximos años por la recuperación del consumo interno, propiciado por el destrabe de proyectos de infraestructura y mineros. Esto permitirá generar empleos e incentivar el consumo privado por la recuperación de expectativas en este sector debido a la convergencia de la inflación con el rango meta y a la reducción de los costos de financiamiento, propiciados por la mejora del riesgo crediticio y la reducción del gasto por provisiones para los próximos años. Esta situación contribuirá a dinamizar el mercado interno, esperándose en promedio un PBI de 3% hasta el 2028, como se muestra en la tabla 29.

Tabla 29*Demanda interna y PBI (variación % real anual)*

| | Estructura % del PBI 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | Promedio 2026-2028 |
|---------------------------------------|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| I. Demanda interna¹ | 96,2 | 3,2 | 3,0 | 2,7 | 2,9 | 3,0 | 2,9 |
| 1. Gasto privado | 82,7 | 2,8 | 3,0 | 3,0 | 3,1 | 3,2 | 3,1 |
| a. Consumo privado | 64,8 | 2,9 | 3,0 | 3,0 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| b. Inversión privada | 17,9 | 2,5 | 3,0 | 3,0 | 3,2 | 3,4 | 3,2 |
| 2. Gasto público | 19,0 | 2,9 | 2,5 | 0,7 | 1,5 | 1,5 | 1,2 |
| a. Consumo público | 14,0 | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| b. Inversión pública | 5,0 | 8,0 | 6,9 | 0,0 | 3,0 | 3,0 | 2,0 |
| II. Demanda externa neta | | | | | | | |
| 1. Exportaciones² | 27,4 | 4,0 | 3,7 | 3,7 | 3,7 | 3,5 | 3,6 |
| 2. Importaciones² | 23,6 | 4,2 | 3,2 | 3,2 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| III. PBI | 100,0 | 3,2 | 3,1 | 2,9 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |

1/ Incluye inventarios. 2/ De bienes y servicios no financieros.

Fuente: BCRP, INEI y proyecciones MEF.

Nota: Adaptado de MEF, 2024.

De acuerdo al reporte de la consultora internacional Moody's Perú de abril de 2025, se estima que la banca múltiple peruana tendrá un crecimiento del 2% al 5%, a comparación de lo registrado en el 2024 (Moody's Local Perú, 2023). El reporte de Estabilidad Financiera del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de noviembre de 2024 concluye que se recuperarán las colocaciones de los segmentos con menor riesgo crediticio, y la estabilización de las colocaciones del crédito minorista. Esto quiere decir que, a fines del 2024, las condiciones del crédito MYPE se estabilizaron, y se espera que su comportamiento mantenga una alta

sensibilidad a los ciclos económicos, considerando la fuerte relación existente entre el sector real y el sector financiero (Lahura y Vargas, 2013). Consultado el informe “Panorama Bancario por País” de la consultora internacional S&P Global del 03 de diciembre del 2024, se estima “un crecimiento proyectado de los créditos para el 2025 de 5%” (S&P Global, 2024).

La información obtenida será utilizada como base para estimar el crecimiento de los créditos del presente plan, considerándose un escenario conservador de crecimiento del crédito MYPE de 3% para el horizonte 2025-2028, habiéndose registrado en términos reales en el 2024 una demanda de US\$ 3,016,884 miles.

Tabla 30

Demanda proyectada (miles de US\$) – Crédito MYPE - Mibanco

| 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 3,107,391 | 3,200,612 | 3,296,631 | 3,395,530 |

Nota: Elaboración propia, 2025. Incluye hipotecario y consumo.

CAPÍTULO V. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

1. Objetivos generales

- Obtener información respecto del problema de la alta rotación de asesores de negocios, e identificar el marco de su situación laboral en Mibanco.
- Obtener datos que ayuden a la estructuración de la propuesta de solución a plantear para el plan estratégico.

2. Objetivos específicos

- Conocer las causas que originan la rotación de los asesores de negocio y su migración a otras entidades financieras.
- Determinar el impacto en la pérdida de fuerza de venta desde la perspectiva del área de Desarrollo Humano.
- Determinar el arrastre de cartera que los asesores de negocio llevan consigo a la competencia.

3. Formulación del diseño de investigación

La presente investigación busca identificar las causas de la alta rotación de asesores de negocios, y las causas del poco crecimiento de las colocaciones de Mibanco en el segmento de las microfinanzas.

La primera parte de la investigación se centra en entrevistas a profundidad, en las que lo cualitativo juega un rol exploratorio del tema. Estas entrevistas se aplicaron a gerentes de oficina o gerentes de áreas funcionales, permitiendo una comprensión más completa del objeto de estudio y así construir los cuestionarios para la siguiente etapa.

En la segunda parte se realizaron encuestas dirigidas a los asesores de negocio mediante un cuestionario con el propósito de obtener un conocimiento más confiable y probado de las causas de la rotación de personal.

Respecto a la investigación de mercado del segmento microempresa, la investigación se abordó mediante el estudio de fuentes secundarias y del análisis interno de la organización para validar su enfoque en pequeña empresa y cómo el nuevo competidor de la banca múltiple basa su crecimiento en la microempresa.

4. Fuentes de información

4.1 Fuentes primarias

Para la presente investigación se desarrollaron dos metodologías de recopilación de información de campo: i) entrevistas en profundidad a especialistas con cargos medios y altos en el sector microfinanciero, y ii) una encuesta aplicada a los asesores de negocios.

4.2 Fuentes secundarias

Para la presente investigación se ha considerado las siguientes fuentes de información secundaria:

4.2.1 Del ente regulador: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

La SBS publica en su portal institucional un compendio estadístico con data histórica, la cual se actualiza mes a mes respecto al ámbito contable, comercial y riesgos de las instituciones supervisadas.

Los documentos y publicaciones que se ha consultado son:

- **Portal oficial de la SBS.** <https://www.sbs.gob.pe/>
- **Relacionadas a la información estadística financiera del sistema bancario, Financieras, CMACS, CRACS y EDIPYME.** <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>:
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#;
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#;
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#;
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#
- **Referente a las colocaciones, morosidad, número de clientes, estados financiero.** Existe información histórica y detallada respecto a estos temas en las secciones alcance y participación de mercado, estados financieros por empresa de crédito, indicadores de las empresas de créditos y riesgos crediticio.

4.2.2 De la organización: Mibanco

Se han considerado como fuentes de información las memorias integradas de la organización de los últimos años (2010 al 2024), que han permitido comprender a profundidad el negocio, las estrategias tomadas hasta ahora, rendimientos y expectativas³.

4.2.3 Reporte de calificación Fitch Rating – Apoyo & Asociados

Como complemento la información reportada en SBS, se revisó la información de los reportes de calificación, que es un compendio técnico que muestra las condiciones de gestión corporativa, gestión del riesgo, gestión financiera y contable con la cual se determina la calificación de Mibanco⁴.

³ <https://www.mibanco.com.pe/categoria/memoria-anual>

⁴ <https://www.aai.com.pe/clasificaciones/>

5. Entrevistas en profundidad a especialistas

Según Olaz (2012), las entrevistas en profundidad son una herramienta de diagnóstico cualitativo que se realiza a personas que cuentan con conocimiento de un tema en específico, con la finalidad de esclarecer el panorama respecto de un problema conocido, pero estructurado mínimamente. Para realizar este tipo de entrevistas el investigador cuenta con un guión tentativo planificado, el cual -durante el desarrollo de la entrevista- puede ser dinamizado con la formulación de nuevas consultas que ayuden a profundizar en el tema.

Para efectos de la presente investigación, las entrevistas en profundidad se realizarán a profesionales que ocupan u ocuparon una posición gerencial en Mibanco. Al momento de la entrevista, varios de estos profesionales se encuentran trabajando en otra entidad, pero del mismo rubro, en un cargo de mayor responsabilidad y jerarquía. En la siguiente tabla se presenta la distribución de los nueve funcionarios.

Tabla 31

Entrevista a profundidad - Especialistas

| Cargos en Mibanco | Nivel de cargo | Nº de entrevistados | Relación con Mibanco |
|---------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Gerente de Negocios | Gerencia - Dirección | 1 | Ex colaborador |
| Gerente de Analítica Avanzada | Gerencia - Dirección | 1 | Colaborador vigente |
| Gerente de Gestión Metodológica | Gerencia - Dirección | 1 | Ex colaborador |
| Gerente Territorial | Gerencia - Dirección | 1 | Ex colaborador |
| Gerencias de Oficina | Mando medio | 3 | Ex colaborador |
| Gerencias de Oficina | Mando medio | 3 | Colaborador vigente |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Las entrevistas se abordaron con una guía de preguntas formuladas de manera abierta y exploratoria con el propósito de validar premisas de la investigación que se analizaron posteriormente con los asesores de negocios. En el anexo 2 se presenta el cuestionario de las entrevistas.

6. Encuestas a asesores de negocio

Según Morales Vallejo (2012), es necesario calcular el tamaño de la muestra respecto de la población existente para determinar la cantidad de personas encuestadas. Asimismo, es recomendable considerar un margen de error del 5.00% y una confiabilidad del 95.00%, lo que corresponde a una varianza de 1.96. La fórmula es la siguiente:

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Actualmente, el banco tiene 4,820 asesores de negocios, que será la población en estudio, y se considera que los encuestados son asesores de negocios que han trabajado o trabajan en Mibanco. Es así que se aplicó la fórmula mencionada utilizando una plantilla, con los datos

señalados anteriormente, obteniendo que el tamaño de la muestra es de 356 encuestados, tal como se muestra a continuación, lo que se detalla en el anexo 1:

$$\frac{N * (\alpha_c * 0.5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} = \frac{4820 * (0.95 * 0.5)^2}{1 + (0.05^2 * (4820 - 1))} = 356$$

Donde:

- N= Tamaño de la población= 4,820 asesores de negocios.
- α_c = Nivel de confianza = 95%.
- he= Margen de error = 5%.

La encuesta se realizó de manera digital por medio de un formulario virtual, logrando la participación de 372 personas que han desempeñado o desempeñan el rol de asesor de negocios en Mibanco. La encuesta buscó profundizar sobre la línea de carrera, las motivaciones de la rotación y las problemáticas asociadas que están derivando en la deserción y migración de cartera, desarrollándose el cuestionario de trabajo que se muestra en los anexos.

7. Resultados

7.1 Entrevista a especialistas

Tabla 32

Resultados de las entrevistas a especialistas

| | Preguntas | Respuesta | Tabulación |
|----|--|---|------------|
| 1 | ¿Como describirías a Mibanco? | Microfinanzas emprendedores | 10 |
| 2 | ¿Cuáles son las características resaltantes de un asesor? | Orientados al logro | 6 |
| | | Resiliente | 4 |
| 3 | Las características definidas Influyen en la rotación de personal de negocio | Sí son necesarias, automotivan | 10 |
| 4 | ¿Existe alguna forma de desarrollar al asesor de negocio? | En la escuela de negocios inició | 4 |
| | | En campo, desarrollos propios, otros | 6 |
| 5 | ¿Cuáles serían los motivos para que un asesor se retire? | Asesor hereda cartera y deja de percibir rentabilidad variable | 8 |
| | | Otros | 2 |
| 6 | ¿El asesor de negocios participa en el proceso de definición de metas? | No, se le impone la meta | 10 |
| 7 | ¿Cuál es la clasificación de asesores actualmente? | Asesor Senior Asesor Nivel I Asesor Nivel II Asesor Nivel III | 10 |
| 8 | Monto aproximado de cartera por nivel y número de cliente | Asesor Senior hasta S/ 3 millones Asesor Nivel I hasta S/ 2 millones Asesor Nivel II hasta S/ 1 millón Asesor Nivel III hasta S/ 500,000 | 10 |
| 9 | ¿Qué herramientas cuenta Mibanco para retener al personal? | No | 10 |
| 10 | ¿Sabe qué porcentaje de asesores se recolocan en otras instituciones? | De 80% a 90% | 8 |
| 11 | ¿Qué porcentaje de cartera el asesor se lleva a otra institución? | De 20% a 30% | 8 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 32*Resultados de las entrevistas a especialistas (continúa de la página anterior)*

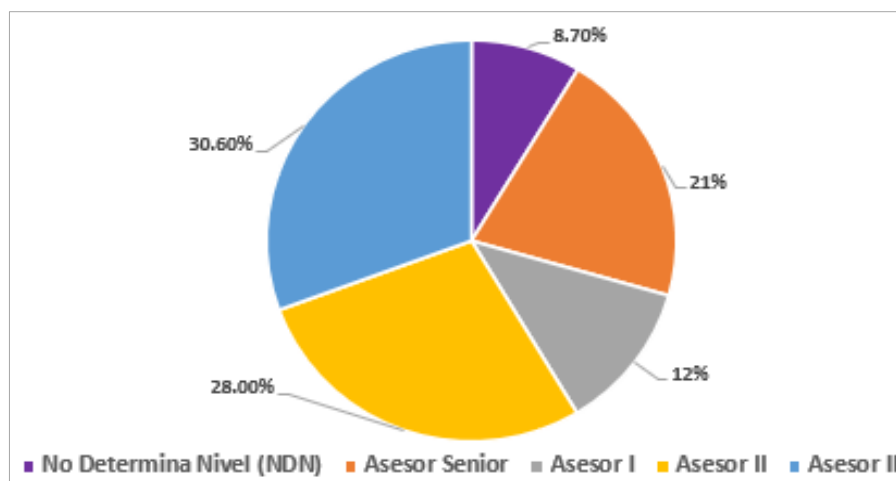
| | Preguntas | Respuesta | Tabulación |
|----|---|---|-------------------|
| 12 | ¿Mibanco cuenta con una política de retención?, ¿qué herramientas otorga? | No como política, depende del caso | 9 |
| 13 | ¿Cómo es el proceso de promoción de asesores? | El asesor debe llegar al saldo de cartera del siguiente nivel, en los últimos 6 meses cumplió con sus metas incluye cartera heredada | 9 |
| 14 | ¿Cuáles son los incentivos que se le otorga al asesor? | La remuneración variable Cuadro de mérito EPS para padres y familiares Financiamiento autos Financiamiento inmobiliario Préstamos personales | 10 |
| 15 | ¿Cuenta con algún programa de identificación del talento? | Programa de Tutores una vez al año | 10 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.2 Información de encuesta a asesores de negocio

Luego de realizar el cruce de la data levantada se obtuvo información relevante que se muestra en las siguientes figuras:

7.2.1 Distribución de los niveles de asesores de negocio

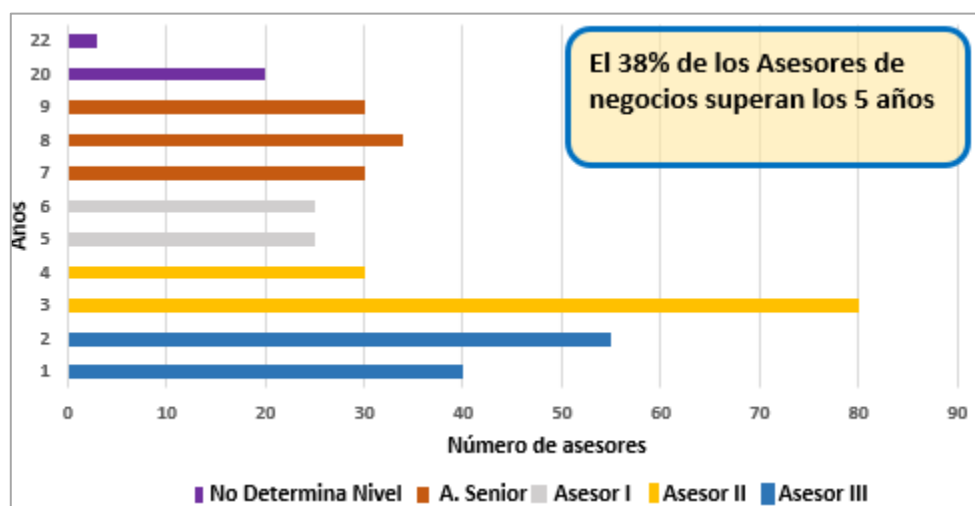
Figura 4*Resultados – niveles de asesores**Nota:* Elaboración propia, 2025.

- El 58.6% del universo de asesores corresponde a los niveles III y II, los cuales cuenta con poca experiencia
- El 33% de los asesores corresponden al nivel I y senior, asesores que cuentan con experiencia y madurez gestionando cartera de créditos e inician su proceso de liderazgo de equipos. Son asesores que manejan los saldos más grandes de cartera.

7.2.2 Tiempo que los asesores de negocio tienen trabajando en el sector

Figura 5

Resultados – Permanencia/antigüedad en la institución por nivel de asesores



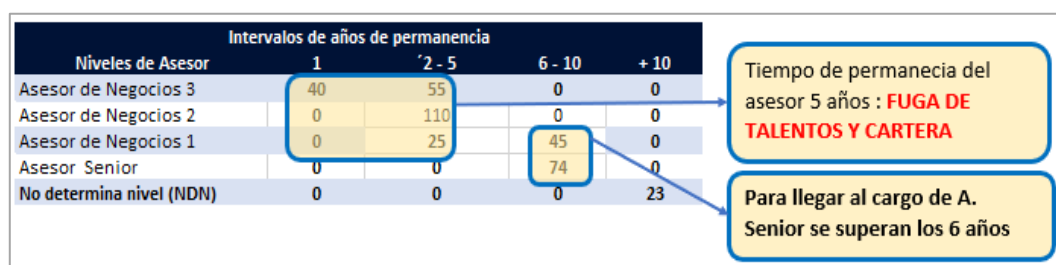
Nota: Elaboración propia, 2025.

- Experiencia consolidada en gestión de cartera y liderazgo de equipos de los asesores senior entre 7 y 9 años de antigüedad.
- Entre los 6 y 5 años se ubican los asesores de negocios I; este segmento es muy atractivo para ser seducido por empresas competidoras
- Entre 4 y 3 años los asesores de negocios nivel II ven consolidada su experiencia y pericia, siendo también atractivos para la competencia

7.2.3 Tiempo en años que los asesores de negocio llegan a cumplir en la institución

Figura 6

Resultados – Antigüedad en el cargo



Nota: Elaboración propia, 2025.

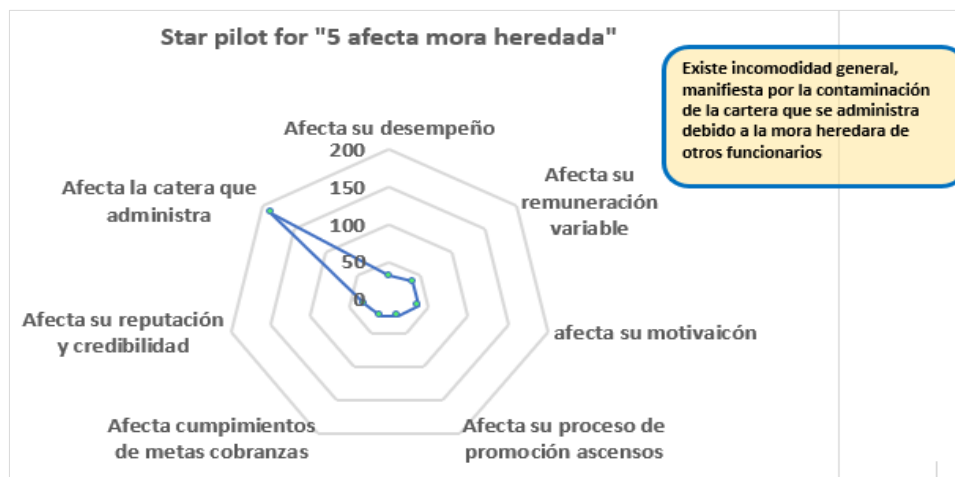
- Los asesores de negocios que alcanzan 5 años de permanencia en el cargo son objeto de constantes invitaciones para trasladarse a la competencia, porque es atractivo contar con un recurso con arraigo y permanencia en la zona o radio de trabajo donde centraliza la gestión de su cartera que administra, situación que le permite menguar riesgos y efectuar cruces de información (la evolución subjetiva).

- A partir del año 6 en adelante la valoración del asesor de negocios se incrementa porque no solo gestiona su cartera, sino que se espera que su liderazgo se vea evidenciado en la supervisión de equipo.

7.2.4 Sobre la transferencia de cartera: nivel de impacto que tiene la herencia de mora en los asesores de negocio

Figura 7

Resultados - Impacto transferencia de cartera



Nota: Elaboración propia, 2025.

- La cartera heredada se entiende como aquellos clientes cuyos saldo de créditos se encuentran en situación morosa. En la actualidad, la gestión y seguimiento de dicha cartera está bajo la responsabilidad de un asesor de negocios distinto al que otorgó el crédito.
- De la figura se desprende que la mora heredada “afecta directamente a la cartera que se administra”.

7.2.5 Sobre la transferencia de cartera: afectaciones como consecuencia de la herencia de mora en los asesores de negocio

Figura 8

Resultados – Impacto de mora heredada por nivel de asesor III y II

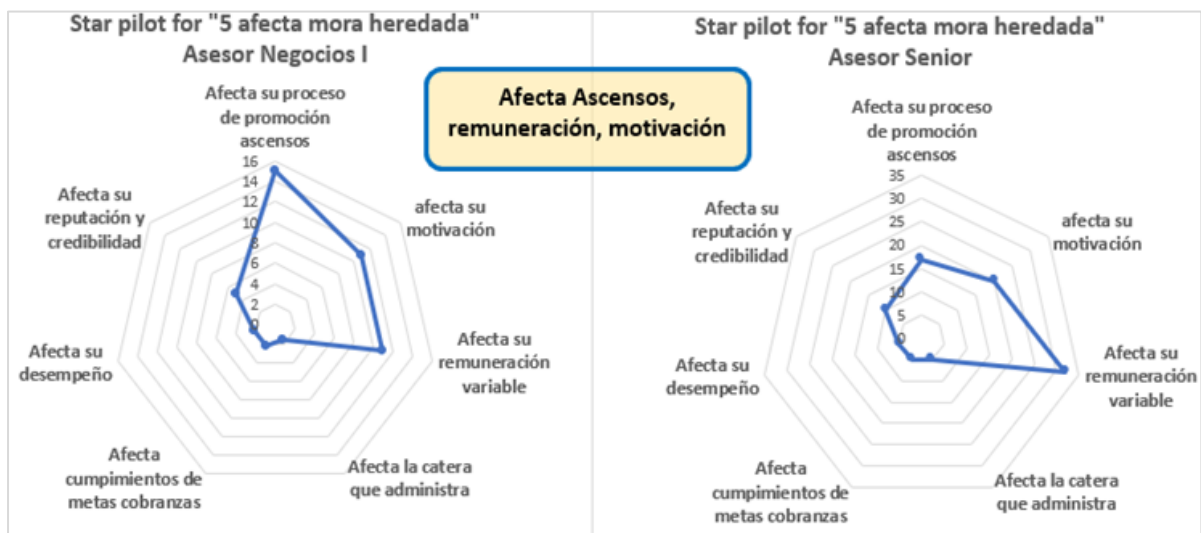


Nota: Elaboración propia, 2025.

- En ese mismo sentido, la mora heredada para los niveles de asesores de negocios I y II les afecta directamente en 4 procesos: promoción y ascensos, desempeño productivo, generación remuneración variable y, por consiguiente, su motivación y permanencia.

Figura 9

Resultados – Impacto de mora heredada por nivel de Asesor I y Senior



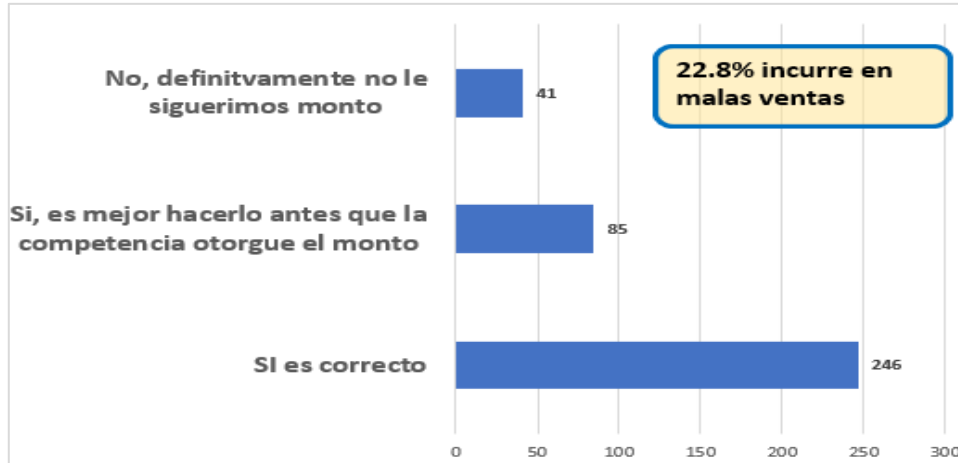
Nota: Elaboración propia, 2025.

- En los niveles de asesores I y senior la mora heredada viene afectando 3 criterios: ascenso y promociones y generación de remuneración variable y, en consecuencia, la pérdida de la motivación por el trabajo, lo que termina en aceptar la situación y conformarse, o en buscar migrar hacia la competencia.

7.2.6 Sensación laboral sobre la presión para el cumplimiento de metas, en los asesores de negocio

Figura 10

Resultados – incidencia en cliente por otorgarle mayor monto



Nota: Elaboración propia, 2025.

- La presión de lograr las cuotas comerciales y de cobranza es el día a día del asesor de negocios en todos los niveles, lo que se vuelve mucho más competitivo conforme va logrando los siguientes niveles. Esta necesidad de ser productivos orienta a que el 22.8% de los asesores incentiven a los clientes a acceder a créditos, superando incluso su real necesidad de crédito.

7.2.7 Drivers identificados como motivadores de la migración del talento de los asesores de negocio

Figura 11

Resultados - Mapa de calor - Motivadores de la migración del talento

| Drivers motivadores de migración de talento | Asesor Negocios III | Asesor Negocios II | Asesor Negocios I | A. Senior | No determina nivel |
|---|---------------------|--------------------|-------------------|-----------|--------------------|
| El proceso de ascensos no es claro | 0 | 35 | 30 | 7 | 0 |
| No percibe remuneraciones variables | 40 | 10 | 5 | 6 | 0 |
| No percibe remuneración variable, el proceso de ascensos no es claro | 11 | 0 | 0 | 6 | 0 |
| No percibe remuneración variable, un mejor cargo, y sueldo | 3 | 48 | 3 | 0 | 0 |
| No percibe remuneración variable, un mejor cargo, sueldo. El proceso de ascensos no es claro, todas la anteriores | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Todas las anteriores | 3 | 8 | 0 | 10 | 6 |
| Un mejor cargo y sueldo | 3 | 9 | 10 | 65 | 17 |
| Un mejor cargo, todas las anteriores | 35 | 0 | 0 | 0 | 0 |

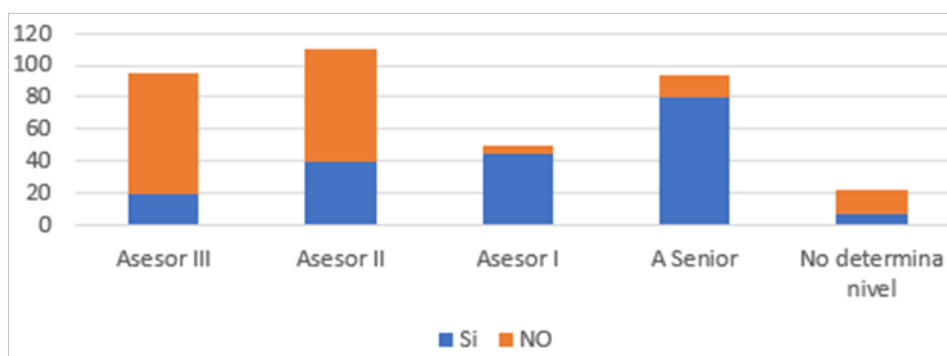
Nota: Elaboración propia, 2025.

- La percepción de falta de claridad en los procesos de ascensos se refleja en los niveles I y II de los asesores de negocios.
- Existe un grupo de asesores de negocios II que no perciben remuneración variable y estarían dispuestos a moverse si logran mejores condiciones en la competencia
- Los asesores senior serían inducidos a moverse a la competencia con la condición de que mejore el cargo y el sueldo.

7.2.8 Sobre las evaluaciones de desempeño de los asesores de negocio

Figura 12

Resultados - Evaluación de desempeño



Nota: Elaboración propia, 2025.

- De la muestra se puede observar que el banco realiza un mayor esfuerzo en evaluar el desempeño en los asesores de nivel I y Senior.

7.2.9 Mapa de calor de la situación del asesor de negocio en Mibanco

Figura 13

Resultados – Mapa de calor – situación de asesor

| Mapa de calor de la situación del asesor de negocio en Mibanco | Asesor Negocios III | Asesor Negocios II | Asesor Negocios I | A. Senior | No determina nivel |
|--|------------------------------------|--------------------|-------------------|-----------|--------------------|
| | El proceso de ascensos no es claro | 0 | 35 | 30 | 7 |
| No percibe remuneración variable | 60 | 65 | | 22 | 0 |
| Un mejor cargo y sueldo | 35 | 10 | 20 | 65 | 23 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

- Para los niveles de asesores I y II los procesos de promoción y ascensos no son claros y hasta se consideran faltos de meritocracia.
- La mora heredada termina por afectar la cartera que se gestiona, incluso al punto que la muestra de 65/110 asesores II no genera remuneración variable.
- La motivación por mejorar sus ingreso y cargo se refleja en los niveles de asesores I y senior, quienes pueden sucumbir ante las invitaciones de los competidores.

8. Conclusiones

8.1 De las entrevistas en profundidad

De las entrevistas aplicadas se puede concluir lo siguiente:

- Los asesores son el recurso clave del banco, ya de ellos dependen las colocaciones, principalmente.
- Los asesores de negocios cuentan con autonomía y su actuación es crucial por la orientación al logro que se espera de ellos para el cumplimiento de sus metas.
- El banco requiere mejorar las condiciones laborales de los asesores de negocios para retenerlos, mejorando la política de promoción basada en el saldo de cartera, incrementando sus incentivos, además de aumentar su sentido de participación en el crecimiento de Mibanco.

8.2 De las encuestas

De las encuestas aplicadas se puede concluir lo siguiente:

- El principal *driver* que causa la fuga de talento en los asesores de negocios más operativos (asesores I y II) es la falta de claridad de Mibanco respecto a la línea de carrera y ascensos.
- La motivación principal para la migración de estos asesores es la mejora en la compensación (cargo y sueldo) que les ofrece la competencia.
- La mayoría de los asesores de negocios de nivel II manifiestan que no reciben retroalimentación de sus evaluaciones o recomendaciones de mejora sobre el trabajo realizado.
- Los asesores de mayor rango buscan ser más competitivos para tener una compensación más justa.
- Los asesores de mayor nivel y experiencia buscan reconocimiento (un mejor cargo).

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrollan los lineamientos estratégicos para el horizonte de los siguientes cuatro años (2025-2028).

1. Misión y visión de Mibanco

1.1 Misión

Somos un agente de cambio social a través de la inclusión financiera y su efecto en el progreso de nuestros clientes. Nuestro accionar se basa en el respeto, la buena comunicación y desarrollo de productos diseñados acorde a sus necesidades.

1.2 Visión

Ser un referente global de las microfinanzas basados en la continua mejora de nuestros procesos y productos, acercando las finanzas a las personas excluidas del sistema financiero.

1.3 Propósito

Generar mayor inclusión financiera de personas que pertenecen a la base de la pirámide social, acercando sus metas y sueños a la realidad con productos y servicios desarrollados a su medida, propiciando la escalabilidad de su negocio financiero al acompañar al cliente en su vida crediticia.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Mantener y reforzar el liderazgo de las microfinanzas propiciando la bancarización de nuevos clientes, la educación financiera y la escalabilidad del negocio con propuestas de productos acorde a las necesidades de las MYPE.

2.2 Objetivos estratégicos

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos a lograr en el período 2025-2028, agrupados en los siguientes pilares:

2.2.1 Objetivos de crecimiento

- Lograr en el 2028 una disminución del índice de rotación de asesores de negocio al 24.3%.
- Incrementar en un 13.4% los ingresos financieros.
- Crecer un 34% el número de clientes del activo provenientes de créditos directos.
- Lograr un crecimiento del 2.31% en el mercado meta.

2.2.2 Objetivos de rentabilidad

- Para el 2028 disminuir la cartera pesada del banco en un 0.3% sobre los créditos vigentes.
- Los ingresos financieros provenientes de cartera retenida (no migrada) alcanzarán el 1.8% del total de los ingresos financieros de créditos directos.

2.2.3 Objetivos de sostenibilidad

- Aumentar en 51% el número de clientes bancarizados por el activo respecto al total de clientes nuevos.
- Ayudar a los negocios a crecer ampliando la oferta de servicios en créditos y educación financiera.

3. Generación de estrategias

3.1 Análisis del FODA cruzado

En atención al modelo de negocio del Plan Estratégico 2025-2028 de Mibanco, se aplicó la técnica del análisis FODA cruzado para identificar lineamientos estratégicos alineados a los objetivos, misión y visión de la empresa. La matriz de análisis FODA cruzada “[...]” consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa (González Calle y Vaca Sigüenza, 2015).

Tabla 33

Matriz FODA

| | |
|--|---|
| Fortalezas 1. Buen indicador de solvencia, dando holgura para un futuro crecimiento del banco. 2. Líder en el sector de las microfinanzas. 3. Cuenta con presencia a nivel nacional. 4. Buen crecimiento de ahorros del público. 5. Pertenecer al Grupo Credicorp. | Oportunidades 1. Sistema financiero sólido 2. Mejora del consumo 3. Baja de las tasas de referencia 4. Transformación digital 5. Inflación dentro de rango meta |
| Debilidades: 1. Alta rotación de los asesores de negocio 2. Aumento de las provisiones por créditos vencidos. 3. Aumento de los gastos de administración 4. Disminución de los montos colocados en créditos directos | Amenazas: 1. Crecimiento económico lento 2. Crisis política permanente 3. Protestas sociales 4. Aumento de la morosidad 5. Cambio climático |

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

A continuación, se desarrollan las iniciativas que surgen del análisis del FODA cruzado para posteriormente evaluar y seleccionar la más adecuada.

3.1.1 Cruce Fortalezas-Oportunidades

- **FO1: F1, F2, O2, O3 y O5.** Utilizar la posición de liderazgo en el sector y su buena posición financiera para tener más presencia en el segmento de las microempresas aprovechando las perspectivas de mejora del consumo interno que motivara a estas empresas para que demanden más crédito.
- **FO2: F2, F3 y O4.** Desarrollar aplicaciones personalizadas por sector económico para la preaprobación de créditos a nuevos clientes, en especial para las zonas rurales del país,

donde la presencia de agencias y asesores de negocios es limitada y sus costos de desplazamiento son altos.

- **FO3:F4, O1, O4 y O5.** Mejorar la experiencia de los clientes del pasivo a través de productos de ahorro digital para facilitar mayores captaciones de clientes y montos.
- **FO4: F2, O2 y O4.** Impulsar planes de capacitación financiera dirigidos a clientes y a no clientes, como plataforma para su identificación y futura captación propiciando la ampliación de la base de clientes, su inclusión financiera y fidelización

3.1.2 Cruce Fortalezas-Amenazas

- **FA1: F1, F2, F5, A3 y A4.** Implementar un plan de seguimiento al cumplimiento de los clientes a fin de monitorear y controlar el deterioro de cartera en escenarios de contracción de la economía y convulsa social.
- **FA2: F1 F2, A1 y A2.** Implementar una política de créditos restrictiva a fin de proteger la calidad de la cartera del banco ante un escenario de estrés económico y social.
- **FA3. F3, A2 y A3.** Impulsar la colocación de créditos en zonas del país con menos convulsa social.
- **FA4: F1, F5 y A5.** Promover la conciencia del cuidado del medio ambiente entre nuestros clientes educando sobre el uso responsable de los recursos agotables y reciclaje, y mantener las acciones de sustentabilidad que se vienen desarrollando al interior de la institución.

3.1.3 Cruce Debilidades – Oportunidades

- **DO1: D1, O1, O2 y O5.** Desarrollo de un programa de fidelización a los asesores de negocios para su retención y evitar la pérdida de ingresos financieros por venta de cartera.
- **DO2: D4, O2 y O3.** Redefinir las condiciones de los créditos para adecuarlos a las condiciones del mercado a fin de recuperar el volumen de las colocaciones.
- **DO3: D2, O1 y O4.** Implementar un plan de mejora del modelo *scoring* para la mejor prospección de los clientes para mejorar los montos provisionados por riesgo de pago.
- **D3, D4 y O4.** Desarrollar nuevos productos con un enfoque digital para incursionar a través de app de microcrédito y pagos electrónicos a fin de disminuir los costos y propiciar la inclusión financiera del cliente joven por estar más familiarizados a las nuevas tecnologías.

3.1.4 Cruce Debilidades-Amenazas

- **DA1: D1, A1, A2 y A3.** Desarrollar un plan de fidelización de los asesores de negocio que incluya acciones para el fortalecimiento de su línea de carrera a fin de mejorar la estabilidad operativa-comercial del banco.
- **DA2: D2 y A4.** Mejorar el proceso de evaluación crediticia y el proceso cobranzas y recuperaciones, a fin de proteger la rentabilidad del banco.

- **DA3: D3 y A4.** Desarrollar una investigación al interior del banco a fin de identificar las actividades que no generen valor o aquellas operativas no estratégicas con el propósito de que puedan ser tercerizadas.
- **DA4: D4, A1, A3 y A5.** Analizar el nivel de atractividad de ajustar el portafolio crediticio a sectores como comercio y servicios que tienen menos impacto y exposición a cambios imprevistos del clima.

3.1.5 Conclusiones al FODA cruzado

Del análisis del FODA cruzado resulta una serie de estrategias ofensivas, proactivas, preventivas y defensivas a desarrollar, de las cuales, de acuerdo con los objetivos estratégicos, se estima plantear acciones para las siguientes estrategias:

- Retener e incrementar la fuerza comercial, como estrategia ofensiva; lo cual aportará al incremento de las colocaciones e ingresos del banco.
- Retener el conocimiento al interior del banco, mejorando la formación del asesor de negocio, brindándole políticas de crecimiento, reconocimiento, incentivos y compensaciones como estrategia preventiva ante el riesgo de su deserción; lo cual promueva su fidelización y permanencia en el banco, coadyuvando a la sostenibilidad del negocio.
- Como estrategia defensiva, disminuir el ticket promedio de los créditos del segmento microempresa para salir del estancamiento en su crecimiento por clientes en este segmento.

4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

La matriz PEEA es una herramienta estratégica que ayuda a definir si una empresa debe adoptar una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Se basa en cuatro dimensiones: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI). Estas determinan la posición estratégica de la empresa. A continuación, se presenta el desarrollo de la matriz (David, 2013).

Tabla 34

Matriz PEEA

| Posición estratégica interna | | Posición estratégica externa | |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|--------------|
| Fortaleza Financiera (FF) | | Estabilidad Ambiental (EA) | |
| Rendimiento sobre la inversión | 5 | Estabilidad política | -5 |
| Apalancamiento | 5 | Regulación | -4 |
| Liquidez | 5 | Variación de la demanda | -2 |
| Capital de trabajo | 5 | Competencia | -5 |
| Flujo de capital | 5 | Barreras de ingreso al mercado | -2 |
| Facilidad para salir del mercado | 2 | | |
| Riesgo involucrado en el negocio | 2 | | |
| Promedio | 4.14 | Promedio | -3.60 |

| Ventaja Competitiva (VC) | | Fortaleza de la Industria (FI) | |
|--|--------------|--------------------------------|-------------|
| Participación de mercado | -1 | Potencial de crecimiento | 5 |
| Calidad del producto | -2 | Generación de utilidades | 4 |
| Fidelización del cliente | -4 | Informalidad de las MYPE | 3 |
| Utilización de la capacidad de competencia | -3 | Grado de morosidad | 3 |
| Uso de nuevas tecnologías | -2 | Nuevo ingreso de competidores | 1 |
| Asesoría personalizada | -1 | Estabilidad financiera | 4 |
| Control sobre proveedores y distribuidores | -1 | Respaldo de capital | 5 |
| Inclusión financiera | -1 | | |
| Promedio | -1.87 | Promedio | 3.57 |

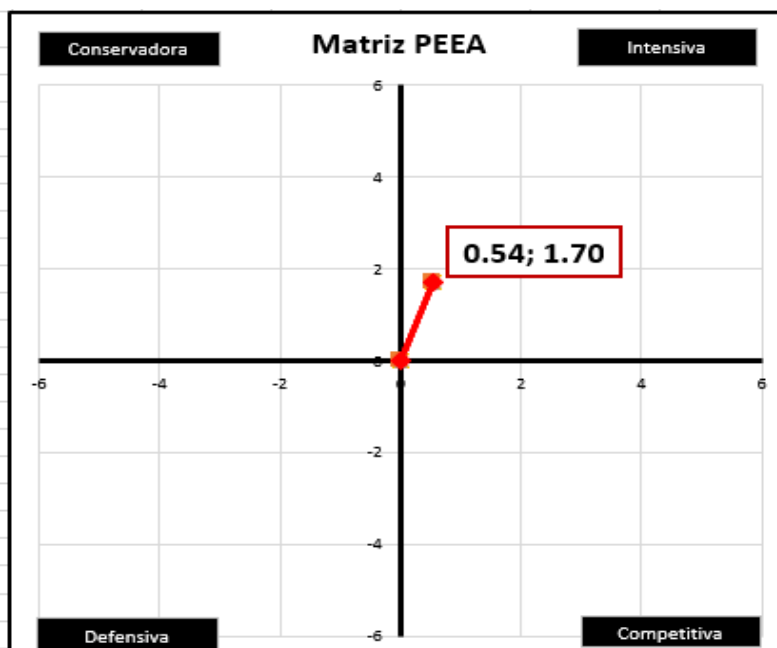
Nota: Adaptado de David, 2013.

$$FF + EA = 4.14 - 3.60 = 0.54$$

$$FI + VC = 3.57 - 1.87 = 1.70$$

Figura 14

Matriz PEEA



Nota: Adaptado de David, 2013.

4.1 Conclusiones de la matriz PEEA

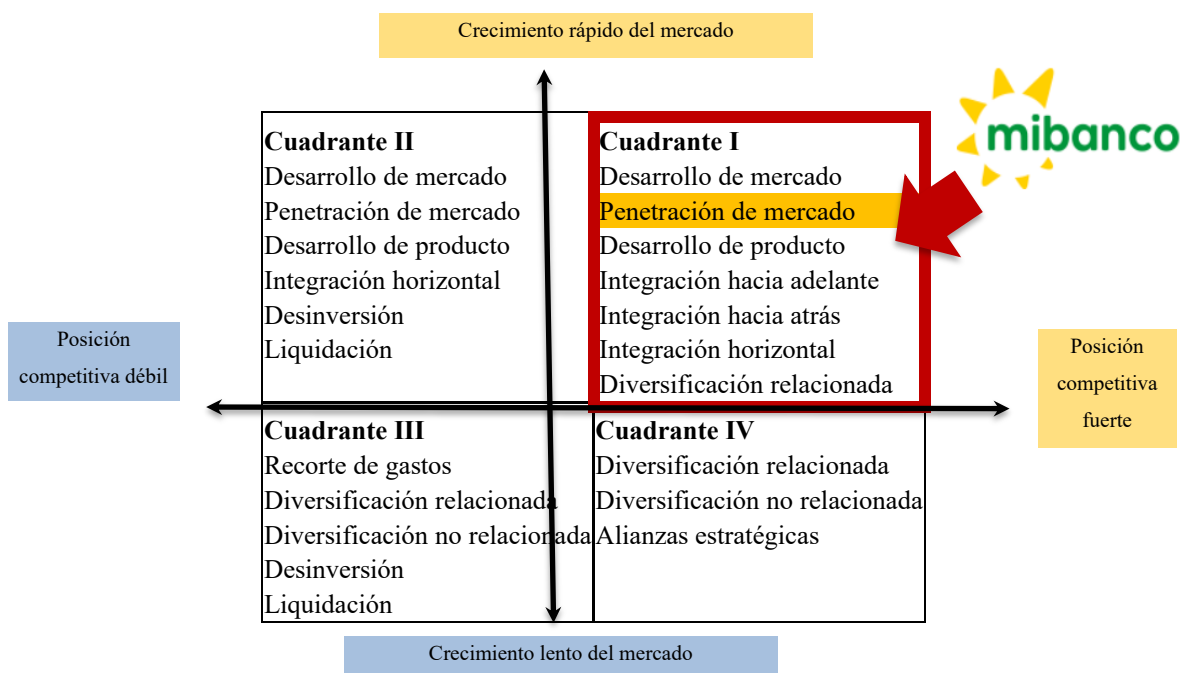
El vector direccional se ubica en el cuadrante superior derecho que corresponde al intensivo, interpretándose que la empresa tiene una posición estratégica fuerte tanto a nivel interno como externo. Las posibilidades de uso de estrategias son las siguientes: penetración de mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica, diversificación horizontal o una estrategia combinada.

5. Matriz de la Estrategia Principal

La matriz de la Estrategia Principal permite formular las estrategias a implementar en la organización, tomando en cuenta el cuadrante de posicionamiento externo y de las acciones a tomar. Según David (2013), la matriz de la estrategia principal se cimenta en dos dimensiones: valoración de la posición competitiva y valoración del crecimiento del mercado (o industria). En la figura 15 se detallan las estrategias aplicables al cuadrante I de la matriz PEEA, de las cuales se selecciona la estrategia de penetración de mercado como la adecuada a la situación analizada de Mibanco.

Figura 15

Matriz de la Estrategia Principal: detalle de las estrategias alternativas de acuerdo con cada cuadrante



Nota: Adaptado de David, 2013.

6. Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff (Munuera y Rodríguez, 2012) presentada en la figura 16, es una herramienta estratégica que muestra oportunidades de crecimiento al analizar la relación entre productos y mercados. Así pues, con la matriz de estrategia principal se identificó en el primer cuadrante la estrategia de penetración de mercado y, del cruce con la matriz de Ansoff, la penetración de mercados implica trabajar sobre los productos y clientes actuales.

Figura 16

Matriz de Ansoff

| | | PRODUCTOS | |
|--------------------------------------|----------|---|---|
| | | Actuales | Nuevos |
| M E R C A D O S | Actuales | Estrategias de penetración de mercados | Desarrollo de productos: <ul style="list-style-type: none">• Sustitutos• Complementarios |
| | Nuevos | Desarrollo e mercados: <ul style="list-style-type: none">• Base de uso• Base geográfica | Diversificación: <ul style="list-style-type: none">• Horizontal• Vertical• Concéntrica• Conglomerada |

Nota: Adaptado de Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012.

Según lo analizado en acápite anteriores y considerando lo señalado en la matriz de Ansoff, las acciones más convenientes para el plan 2025-2028 de Mibanco deben orientarse a la penetración de mercado, lo que implica aumentar su cuota de mercado dentro de un mercado definido.

7. Cadena de valor propuesta

A fin de ajustar la cadena de valor presentada en el capítulo III a los lineamientos del plan, se considera importante ajustarla de manera incremental para reforzar sus ventajas competitivas en lo que respecta a soporte físico y habilidades de los eslabones prioritarios controlables. Esto implica el desarrollo de las capacidades técnicas y comunicativas de los asesores de negocio para un mejor relacionamiento con los clientes, desarrollándose en los planes funcionales las actividades para el fortalecimiento de estas habilidades.

Otro aspecto de la cadena de valor presentada en el capítulo III es que se propone desarrollarla para alinearla con el plan para reforzar el perfilamiento con data no estructurada obtenida en el campo por los asesores de negocio con el nuevo modelo de visita relacional propuesto.

8. Propuesta al modelo de Negocio Canvas

Bajo la premisa del trabajo incremental y basados en el Modelo de Negocio presentado en el capítulo III, se desarrollan los módulos donde el modelo requiere ajustes para alinearlos al presente plan estratégico:

- **Recursos clave**
 - Asesores de negocios mejor formados y motivados.
- **Relación con el cliente**
 - Reforzamiento del relacionamiento con los clientes transformando el modelo de visita a uno que ayude a validar data de campo.
- **Segmentos de clientes**
 - Enfoque en captar clientes del segmento microempresa.

9. Estrategia genérica competitiva

Porter desarrolló tres enfoques en los que las empresas pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque. Del análisis realizado a Mibanco se propone que la estrategia genérica competitiva más adecuada es la de segmentación con enfoque en diferenciación, basado en su modelo híbrido que permite ofrecer productos diferentes al mercado inclusivo y comercial

10. Estrategia de crecimiento

Se proponen las siguientes estrategias de crecimiento:

- En Mibanco la estrategia de crecimiento se centra en la innovación y desarrollo de productos que responden a las necesidades de las MYPE, implementándose en ellos tecnologías de IA para garantizar su seguridad, eficiencia y mayor cobertura en zonas alejadas de los centros urbanos.
- Ampliar la penetración al segmento de las microempresas para ampliar su tasa de clientes micro que en los últimos 10 años se mantiene sin crecimiento, implementándose la reducción del ticket promedio en dicho segmento.
- Mantener informados a los clientes sobre las ventajas de los productos Mibanco destacándose el diferencial de tasas que ofrece en el segmento micro respecto a su competencia directa, que es Compartamos Banco.
- Fortalecer la línea de carrera de los asesores de negocio a través de su formación profesional, la discusión y difusión de los lineamientos de esta, así como de la meritocracia como política transparente de reconocimiento al logro personal y del equipo.

- Ampliar sus programas de educación financiera dirigido a clientes y no clientes para que puedan tomar mejores decisiones económicas, estrategia que -además de educar en finanzas- genera vínculo con el banco.

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING

1. Introducción

Los objetivos y acciones del plan de Marketing buscan aumentar la penetración de mercado en el segmento microempresa con más clientes captados, siendo este segmento donde Compartamos Banco tiene mayor participación en clientes.

2. Objetivos

2.1 Objetivos de crecimiento

- Con base al 2024, al 2028 crecer un 42% el número de clientes con créditos directos del segmento microempresa.
- Aumentar 35.7% el monto de la cartera colocada en el segmento microempresa respecto al 2024.

2.2 Objetivos de rentabilidad

- Lograr una tasa de retención de clientes MYPE del 5.8% en promedio anual.

2.3 Objetivos de sostenibilidad

- Mejorar el posicionamiento de la imagen y marca del banco medida con la métrica de rendimiento NPS (*Net Promoter Score*), mejorándose en el periodo en +15 puntos respecto al 2024.
- Lograr con la implementación del plan un crecimiento de los clientes bancarizados por el activo de 25% respecto a los clientes MYPE.

3. Estrategia de Posicionamiento

Afianzar a Mibanco como el líder en el sector de las microfinanzas, tanto en la cantidad de clientes como en los créditos colocados, con énfasis en el segmento de las microempresas donde Compartamos Banco viene creciendo fuertemente en los últimos 10 años.

Asimismo, su posicionamiento implicará el desarrollo de actividades de activación de marca con énfasis comunicacional sobre la labor del asesor de negocios con un slogan sugestivo a la relación de confianza y socio del cliente como “tu asesor asociado” o “somos socios haciendo crecer tu negocio”. Se busca hacer notar la excelencia profesional basada en el trato cálido y honesto de los asesores y en la efectividad de sus recomendaciones.

4. Estrategia de Segmentación

La propuesta de segmentación del presente plan estratégico no contempla variar la segmentación que el banco tiene. La propuesta de valor seguirá dirigida a las pequeñas y microempresas.

5. Mix de marketing

5.1 Producto

Desde el punto de vista estratégico, la propuesta de plan no contempla el desarrollo de nuevos productos, manteniéndose la estrategia del modelo con los mismos productos destinados a las MYPE.

5.2 Precio

Respecto a precios, Mibanco maneja tasas de interés competitivas y el presente plan estratégico no considera cambios en la política de tasas. Sin embargo, se identificó que existe un diferencial interesante de tasas en créditos en el corto plazo a comparación de Compartamos Banco (12 meses) que es de 9% para pequeñas empresas y de 10% para microempresas. Esta diferencia de tasas hace que Mibanco tenga una ventaja comparativa que le permitirá captar nuevos clientes en el segmento microempresa, instrumentándose en la reducción gradual del ticket promedio del sector.

5.3 Plaza

La cobertura nacional de las agencias del banco, sus convenios con otras instituciones financieras y su presencial digital a través de su banca móvil y apps, brindan una buena plataforma para comercializar y vender sus productos. El plan estratégico contempla la ampliación de la red de asesores de negocio, lo que permite al banco tener mayores visitas relacionales y transaccionales.

5.4 Promoción

Se plantea el desarrollo de campañas de promoción de la marca dirigidas específicamente a las microempresas, utilizándose las redes sociales para dar a conocer las ventajas comparativas de las tasas de interés en créditos directos de corto plazo que ofrece Mibanco, además de mencionar su pronto contacto por cualquiera de sus canales relacionales, e invitar a vincularse con el banco vía *web*.

5.5 Personas

El capital humano es relevante en el negocio financiero. De manera incremental, el plan de marketing desarrolla actividades adicionales de capacitación y entrenamiento para los asesores de negocio para fortalecer la cultura de servicio Mibanco, enfocándose en el desarrollo de habilidades comunicativas con énfasis en la escucha reflexiva del cliente y en proponer soluciones acorde a sus necesidades. Este nuevo enfoque de la capacitación requerirá de talleres vivenciales de los asesores con especialistas en ciencias de la comunicación y/o psicólogos, esperando acrecentar el vínculo asesor-cliente, y que esto se refleje en su rápida fidelización.

La interacción profesional y asertiva del asesor de negocios permitirá generar una relación de largo plazo basada en la confianza; el cliente debe estar convencido que cuenta con un aliado para su crecimiento y desarrollo.

5.6 Procesos

Se propone la reestructuración del proceso de fidelización de clientes con la creación de un área funcional de evaluación de su nivel de satisfacción, desarrollándose encuestas concurrentes al otorgamiento del crédito para evaluar los procesos de prospección y contacto con el cliente, el proceso de recolección de información y evaluación crediticia, así como la claridad y transparencia de las comunicaciones cursadas para las condiciones contractuales del crédito, todo esto con el propósito de ajustar desviaciones.

5.7 Pruebas físicas

Se presentará evidencia física de la calidez y cercanía con el cliente, rediseñándose los mensajes usados en las redes sociales para promocionar los productos del banco. Los modelos que participarán en las promociones deben pertenecer al mismo perfil socioeconómico de los clientes, además de realizar diálogos y modismos fácilmente identificables por el público objetivo, afianzándose el sentido de pertenencia.

5.8 Productividad

La mejora de la productividad se logrará mediante las visitas de los asesores de negocios que buscan establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Estratégicamente este plan tiene un doble fin: de acercamiento y prospección del cliente, y de levantamiento de información para mejorar el *scoring* del modelo de selección de clientes, que utiliza herramientas de IA para su mejor perfilamiento.

Este doble fin mejorará la productividad de los asesores de negocio, al mejorar la tasa de efectividad en el perfilamiento del cliente. El banco seguirá profundizando en mejorar sus operaciones y la experiencia del cliente mediante el uso de herramientas de IA que optimicen sus procesos y fortalezcan su modelo híbrido de negocios.

6. Iniciativas o actividades

- Mejorar la presencia de los productos del banco en redes sociales, utilizando plataformas como Facebook, Instagram o Tik Tok, que abran la comunicación mediante chatbots que responden a preguntas generales y frecuentes de parte de los clientes en los procesos del banco.
- Ampliación del programa de comunicación de servicios en lenguas originarias a todas las regiones, con énfasis en anunciar el diferencial de tasas de interés que Mibanco históricamente ofrece respecto a Compartamos Banco.

- Reducir el ticket promedio de los créditos directos dirigidos al segmento microempresa.
- Difusión en redes sociales de testimonios de clientes que dan a conocer sus experiencias trabajando con Mibanco.
- Impulso en redes sociales de la imagen del asesor de negocios como socio estratégico del crecimiento de los clientes.
- Medir la efectividad del servicio mediante la evaluación de la consistencia de la experiencia del servicio a través de encuestas de satisfacción mediante la metodología NPS.
- Programa de apoyo a causas sociales o ambientales para acercar la imagen del banco a los intereses y motivaciones de los clientes.

Tabla 35

Plan funcional de Marketing - Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas

| Actividad | Responsable | Indicador | Objetivo | Metas | | | |
|-------------|-------------|----------------------|----------|-------|------|------|------|
| | | | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Actividad 1 | Marketing | Tasa de conversiones | 5% | 2% | 3% | 4% | 5% |
| Actividad 2 | Marketing | Impresiones | 15% | 8% | 11% | 13% | 15% |
| Actividad 3 | Marketing | Ticket promedio | 0.97 | 1.27 | 1.17 | 1.07 | 0.97 |
| Actividad 4 | Marketing | Impresiones | 15% | 8% | 11% | 13% | 15% |
| Actividad 5 | Marketing | Tasa de clicks | 5% | 2% | 3% | 4% | 5% |
| Actividad 6 | Marketing | NPS cliente | + 15 pts | 45 | 50 | 55 | 60 |
| Actividad 7 | Marketing | Eventos | 12 | 6 | 8 | 10 | 12 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

7. Presupuesto

Seguido se muestran los presupuestos correspondientes a las iniciativas o actividades que se planean desarrollar.

Tabla 36

Plan funcional de Marketing – Presupuesto 2025-2028

| Item | Actividad | 2025 | 2026 | 2007 | 2028 |
|--------------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | Publicidad en las redes sociales | 261 | 270 | 279 | 288 |
| 2 | Comunicación en lenguas originarias | 261 | 270 | 279 | 288 |
| 3 | Reducción del ticket promedio | 54 | 56 | 57 | 59 |
| 4 | Difusión de testimonios de clientes | 261 | 270 | 279 | 288 |
| 5 | Impulso a la imagen del asesor de negocios | 261 | 270 | 279 | 288 |
| 6 | Medir la satisfacción del cliente | 215 | 222 | 230 | 237 |
| 7 | Programa de apoyo a causas sociales | 94 | 97 | 100 | 104 |
| Presupuesto anual (Miles USD) | | 1,408 | 1,455 | 1,504 | 1,552 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

8. Matriz de riesgos y estrategias contingentes

Tabla 37

Plan funcional de Marketing - Matriz de riesgos y estrategias contingentes

| Iniciativa | Riesgo potencial | Probabilidad | Impacto | Estrategia de mitigación | Revisión |
|---|--|--------------|---------|---|------------|
| 1.- Mejorar la presencia en redes | Riesgo de ser hackeadas las cuentas sociales | Alto | Alto | Auditoría de seguridad cibernética | Mes |
| 2.- Ampliación del servicio en lenguas originarias | Riesgo de apropiación cultural | Bajo | Bajo | Involucrar a las comunidades originarias en la planificación e implementación | Semanal |
| 3.- Reducción del ticket promedio del segmento microempresa | Riesgo de disminuir la rentabilidad | Media | Medio | Aumentar las colocaciones en el sector específico de microempresas | Trimestral |
| 4.- Difusión testimonial | Riesgo reputacional de percibirse como un intento de manipulación fraudulento | Medio | Alto | Desarrollo de pruebas piloto antes de cada lanzamiento | Trimestral |
| 5.- Impulso de la imagen del asesor como socio del cliente | Riesgo reputacional de no percibirse como auténtico | Medio | Alto | Validar que los mensajes a comunicar sean auténticos | Trimestral |
| 6.- Medir la calidad del servicio mediante encuesta NPS cliente | Riesgo que la encuesta NPS, por su simplicidad, no logre captar la complejidad de las expectativas del cliente | Medio | Medio | Complementar con otras métricas como encuestas detalladas de satisfacción de clientes | Anual |
| 7.- Programa de apoyo a causas sociales o ambientales | Riesgo reputacional si la opinión pública se vuelve negativa a las causas que se apoyan | Medio | Alto | Monitorear la opinión pública para identificar los cambios tempranamente | Semanal |

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

1. Introducción

El presente plan de operaciones es incremental, ya que contiene las iniciativas para lograr los objetivos específicos planteados, alineados a la estrategia enunciada en el capítulo anterior.

2. Objetivos

Los objetivos se desarrollan en base a tres pilares estratégicos: pilar de crecimiento, de rentabilidad y de sostenibilidad.

2.1 Objetivos de crecimiento

- Lograr un acumulado de cartera no migrada de US\$ 231 millones para todo el horizonte del plan.
- Alcanzar un 2.31% de crecimiento en el mercado meta.

2.2 Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar en el 2028 una disminución de 0.3% en la cartera pesada.
- Los ingresos por intereses retenidos representaran en promedio el 1.72% del total de los ingresos por intereses del banco.

2.3 Objetivos de sostenibilidad

- Lograr un crecimiento de clientes bancarizados por el activo de 4.04% en promedio anual en los años de ejecución del plan.
- Lograr un crecimiento de 13.4% de las personas capacitadas en educación financiera.

3. Actividades

- Modernizar la plataforma app Mibanco y de telemarketing dotándolas de tecnología de IA como *machine learning* para mejorar la experiencia de comunicación y transaccional de los clientes con el banco.
- Implementación de un plan de mejoras en los procesos de seguimiento de la cartera en riesgo potencial con un servicio de mensajería en línea al cliente, ofreciendo opciones de reprogramación antes de sus vencimientos, además de una campaña de premios por su puntualidad.
- Desarrollo de una app específica para el uso de los asesores de negocio, donde puedan monitorear y dar seguimiento a la cartera heredada segregado de su propia cartera.
- Implementar campañas de captación de nuevos clientes a través de referidos ofreciéndose premios a los clientes que colaboran en la campaña.

- Desarrollo de un programa de educación financiera dirigida a clientes y no clientes a través de cursos virtuales, plataforma *web* del banco, así como talleres presenciales.
- Ejecutar un plan de mejora del perfilamiento de los clientes basado en herramientas de *machine learning*, donde el nuevo enfoque de la visita relacional levante información de fuente primaria para la mejora del modelo.
- Fortalecer el área de evaluación de desempeño del banco con un área funcional *ad hoc* para la evaluación de los asesores de negocio.

Tabla 38

Plan funcional de Operaciones- Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas

| Actividad | Responsable | Indicador | Objetivo | Metas | | | |
|-------------|-------------|----------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Actividad 1 | Operaciones | Tasa de conversión | 5.0% | 2.0% | 3.0% | 4.0% | 5.0% |
| Actividad 2 | Operaciones | Cartera pesada | 8.79% | 8.89% | 8.84% | 8.79% | 8.79% |
| Actividad 3 | Operaciones | Cartera heredada | 15% | 32% | 24% | 19% | 15% |
| Actividad 4 | Operaciones | Nuevos clientes | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% | 6.7% |
| Actividad 5 | Operaciones | Clientes capacitados | 3% | 4.36% | 3.29% | 3.29% | 3.30% |
| Actividad 6 | Operaciones | Prospecciones | 25% | 31% | 29% | 27% | 25% |
| Actividad 7 | Operaciones | Personal evaluado | 90% | 55% | 70% | 80% | 90% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Presupuesto

A continuación se muestra el presupuesto correspondiente a las actividades que se planean desarrollar.

Tabla 39

Plan funcional de Operaciones– Presupuesto 2025-2028

| N° | Actividades | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | Modernizar las plataformas del banco | 538 | 556 | 574 | 593 |
| 2 | Mejora en los procesos de cartera | 215 | 222 | 230 | 237 |
| 3 | Desarrollo de apps especializadas | 215 | 222 | 230 | 237 |
| 4 | Nuevos clientes por referidos | 653 | 675 | 697 | 720 |
| 5 | Educación financiera | 131 | 135 | 139 | 144 |
| 6 | Perfilamiento de clientes | 215 | 222 | 230 | 237 |
| 7 | Evaluación de desempeño | 188 | 195 | 201 | 208 |
| Presupuesto anual (Miles USD) | | 2,155 | 2,227 | 2,301 | 2,376 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

Tabla 40

Plan funcional de Operaciones - Matriz de riesgos y estrategias contingentes

| Iniciativa | Riesgo potencial | Probabilidad | Impacto | Estrategia de mitigación | Revisión |
|--|--|--------------|---------|---|------------|
| 1.- Modernizar las plataformas del banco | Riesgo por vulnerabilidad de la seguridad cibernética | Media | Alto | Auditorías de seguridad cibernética | Mensual |
| 2.- Mejora del proceso de seguimiento de la cartera | Riesgo de deficiente implementación de la oportunidad de mejora | Medio | Medio | Validar con ensayo piloto | Trimestral |
| 3.- Proceso de seguimiento a la cartera en riesgo potencial | Errores de modelamiento que afecten la gestión de riesgos | Bajo | Alto | Validación de los procesos con pruebas piloto | Trimestral |
| 4.- Desarrollo de app para el control de la cartera heredada | Error en el modelo que afecte el seguimiento al desempeño del asesor | Media | Medio | Capacitación sobre su uso Pruebas piloto | Mensual |
| 5.- Campaña de captación de nuevos clientes | Propuesta de valor débil e ineficaz | Bajo | Medio | Validar con pruebas de campo la atractividad de las propuestas | Trimestral |
| 6.- Mejora del perfilamiento de los clientes | Riesgo de error en el modelamiento | Media | Alto | Prueba piloto Auditorías de ejecución | Semanal |
| 7.- Fortalecer el área de evaluación de desempeño | Riesgo reputacional de una cultura controlista que desmotive al personal | Media | Medio | Validar que los objetivos de evaluación han sido socializados y entendidos por los asesores | Semanal |

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

1. Introducción

Michael Porter en su obra “La ventaja competitiva de las naciones” (2007), señala que “[...] el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar a la competencia”.

2. Objetivos

Los siguientes objetivos se han definido para el horizonte temporal 2025-2028.

2.1 Objetivos de crecimiento

- Lograr una tasa de graduación de la Escuela de Microfinanzas por encima del 75%.
- Cerrar cada año con un número de asesores por encima del promedio efectivo de asesores (PE) que el plan desarrolla.

2.2 Objetivos de rentabilidad

- Reducción del costo de reclutamiento anual de 6% promedio.

2.3 Objetivos de sostenibilidad

- Disminuir el índice de rotación de asesores de negocio, llegando al 2028 con un Índice de Rotación de Personal (IRP) de asesores del 24%.
- Fortalecer la línea de carrera basada en el mérito.

3. Acciones para el logro de los objetivos

- Desarrollar anualmente la encuesta de clima laboral.
- Implementar un esquema de bonificación adicional otorgado a los asesores que cumplan metas de recuperación de la cartera heredada.
- Desarrollos de un programa de identificación de agencias o zonas con mayor IRP de asesores para gestionar las causales de la desviación.
- Ejecutar un estudio sobre el perfil del asesor de negocios que el banco requerirá para la sostenibilidad futura del negocio.
- Reforzar la difusión de los lineamientos internos de línea de carrera para los asesores de negocio.
- Diseño de un programa de recompensas emocionales basado en días libres, reconocimientos verbales y/o escritos con copia a la carpeta personal, así como premios dirigidos a los miembros de la familia.
- Implementar en cada región del país el evento anual “Convención de Asesores de Negocio Mibanco”, con el propósito de reforzar la cultura del banco, el sentido de pertenencia del

personal y como plataforma de reconocimiento a los asesores destacados con premios y nombramientos.

- Plan para la ampliación de la malla curricular a impartir en la escuela de microfinanzas con la inclusión de cursos de comunicación asertiva e inteligencia emocional.
- Plan para cubrir las plazas de asesores de negocio (PE) que anualmente requiere el banco para su crecimiento.
- Desarrollar un programa de mentoría a los estudiantes de la Escuela de Microfinanzas que tengas dificultades.

Tabla 41

Plan funcional de Recursos Humanos - Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas

| Actividad | Responsable | Indicador | Objetivo | Metas | | | |
|--------------|------------------|-------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Actividad 1 | Recursos Humanos | Cobertura | 100% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Actividad 2 | Recursos Humanos | Recuperación de cartera | 60% | 30% | 40% | 40% | 60% |
| Actividad 3 | Recursos Humanos | IRP - Agencia | 24.3% | 30.3% | 27.7% | 25.8% | 24.3% |
| Actividad 4 | Recursos Humanos | Perfil | 100% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Actividad 5 | Recursos Humanos | Examen | 100% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Actividad 6 | Recursos Humanos | Percepción | 100% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Actividad 7 | Recursos Humanos | Evento anual | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Actividad 8 | Recursos Humanos | Competencias adquiridas | 100% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Actividad 9 | Recursos Humanos | Asesores (PE) | Cuota anual | 4,965 | 5,114 | 5,267 | 5,425 |
| Actividad 10 | Recursos Humanos | Tasa de graduación | 85% | 77% | 79% | 81% | 85% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Presupuesto

La siguiente tabla muestra el presupuesto expresado en miles de soles, para cumplir con las acciones del plan de Recursos Humanos de Mibanco en el período 2025-2028.

Tabla 42

Plan funcional de Recursos Humanos - Presupuesto 2025-2028

| N° | Actividad | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | Encuesta anual de clima laboral | 215 | 222 | 230 | 237 |
| 2 | Desarrollo del esquema de bonificación adicional | 962 | 994 | 1,026 | 1,060 |
| 3 | Identificación de agencias con IRP alto | 188 | 195 | 201 | 208 |
| 4 | Estudio del perfil del asesor de negocios del futuro | 108 | 111 | 115 | 119 |
| 5 | Programa de difusión línea de carrera | 131 | 135 | 139 | 144 |
| 6 | Recompensas emocionales | 192 | 199 | 205 | 212 |
| 7 | Convención Anual | 471 | 486 | 502 | 519 |
| 8 | Ampliación de malla curricular | 13 | 13 | 14 | 14 |
| 9 | Plan anual para cubrir las plazas operativas | 1,996 | 2,062 | 2,129 | 2,200 |
| 10 | Programa de mentoría a estudiantes de la escuela | 192 | 199 | 205 | 212 |
| Presupuesto anual (Miles USD) | | 4,468 | 4,615 | 4,768 | 4,925 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

En la siguiente tabla se muestra la matriz de riesgos y estrategias de mitigación del plan funcional de Recursos Humanos.

Tabla 43*Plan funcional de Recursos Humanos - Matriz de riesgos y estrategias contingentes*

| Iniciativa | Riesgo potencial | Probabilidad | Impacto | Estrategia de mitigación | Revisión |
|---|---|---------------------|----------------|---|-----------------|
| 1.- Encuesta de clima laboral | Riesgo reputacional por descontento sino se perciben cambios | Baja | Alto | Comunicar y actuar sobre los resultados | Trimestral |
| 2.- Bonificación sobre metas de cartera heredada | Riesgo de desmotivar por metas mal diseñadas | Alto | Alto | Establecer metas realistas y alcanzables Implementar auditorías | Mensual |
| 3.- Identificación de agencia con mayor rotación | Daño reputacional de la imagen de la agencia | Media | Alto | Desarrollo de un plan de mejora de la gestión del talento humano | Mensual |
| 4.- Perfilamiento del asesor del futuro | Desmotivación del equipo que genere salida de personal clave | Alto | Alto | Proceso de comunicación claro del proceso de cambio Brindar capacitación al personal para reforzar sus cualidades | Mensual |
| 5.- Reforzar los lineamientos la línea de carrera | Riesgo de generar desmotivación por inadecuada socialización de lineamiento | Media | Bajo | Comunicación transparente y abierta con los asesores Desarrollo de habilidades para preparar al personal | Semanal |
| 6.- Diseño de un programa de recompensas emocionales | Riesgo que los empleados lo perciban como sustituto de un salario competitivo | Bajo | Bajo | Asegurar la equidad de los beneficios Comunicar claramente los beneficios Asegurar que sean sostenibles en el largo plazo | Anual |
| 7.- Implementar la convención anual | Riesgo reputacional si el evento no se gestiona adecuadamente | Medio | Alto | Gestionar los riesgos asociados al evento Contratar profesionales para su ejecución. | Anual |
| 8.- Modificar la malla curricular para desarrollar competencias blandas | Riesgo de una formación deficiente que genere conflictos | Bajo | Medio | Desarrollar la capacitación bajo casuística que permita enfatizar la aplicación práctica | Semanal |
| 9.- Cubrir los requerimientos de personal comercial | Riesgo de pérdida de oportunidades de negocio y crecimiento | Medio | Alto | Implementar auditorías de seguimiento | Mensual |
| 10.- Mentoría a los estudiantes de la escuela | Riesgo de deserción académica | Bajo | Medio | Implementar auditorías de seguimiento | Semanal |

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. Introducción

El Plan de Responsabilidad Social Empresarial reúne propuestas alineadas con los objetivos de los funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas; siendo que mediante la responsabilidad social Mibanco busca sellar el compromiso social contribuyendo con el desarrollo de los emprendedores de la pequeña y micro empresa por medio del acercamiento, capacitación e inclusión financiera; asimismo, la organización confía en que el crecimiento de la organización a nivel comercial debe ir de la mano con el cuidado del medio ambiente, lo que aporte a la sostenibilidad ambiental.

2. Objetivos

2.1 Crecimiento

- Lograr que el 58% de los clientes bancarizados por el activo sean mujeres.
- Lograr que el 24% de mujeres bancarizadas lo hagan a través de “Crédito Mujer”.

2.2 Rentabilidad

- Lograr un aumento de convenios de recuperación de créditos del 14% en la ejecución del plan.
- Alcanzar en el horizonte planeado un aumento del 13% del monto recuperado de malos créditos:

2.3 Sostenibilidad

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en +15 puntos en el NPS cliente.
- Al 2028 doblar el número de agencias con atención en idiomas originarios.
- Atraer y retener talento valioso para el banco.

3. Iniciativas

- Impulsar el programa “Mujeres Poderosas” dirigido a mujeres líderes sociales de organizaciones comunales como “Ollas Comunes” y “Vaso de leche”
- Desarrollo del programa de reconocimientos a clientes patrocinando el premio “Mujer Artesana” otorgado por el MINCETUR anualmente.
- Impulso al programa “Crédito Mujer”.
- Implementar un seguro de salud oncológico dirigido a las colaboradoras del banco para compensar los mayores índices de cáncer que tiene el personal femenino.
- Certámenes para el reconocimiento de logros de los equipos de trabajo que superan el cumplimiento de metas.

- Programas de educación financiera para fortalecer las MYPE mediante cursos virtuales y plataformas *e-learning*
- Mantener el programa de cambio de matriz energética con el aumento de agencias con paneles solares.
- Promover una cultura organizacional sostenible, mediante el de reciclaje de bienes y reducción de uso del papel en todas las oficinas del banco.
- Desarrollar un programa de reconocimiento a la marca como un buen lugar para trabajar y captar mejor talento humano.
- Desarrollar un programa para la implementación de trabajo remoto dirigido a asesores con limitaciones físicas para desarrollar el trabajo en campo.
- Reforzar el programa de celebración de convenios de pago para clientes morosos y con castigo.
- Identificar mediante el perfilamiento de clientes con riesgo alto y muy alto, para ser beneficiarios del programa de voluntariado de asesores y apoyarlos en el mejoramiento de su gestión operativa y comercial.

Tabla 44

Plan funcional RSE- Matriz de actividades, indicadores, objetivos y metas

| Actividad | Responsable | Indicador | Objetivo | Metas | | | |
|--------------|------------------|-------------------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Actividad 1 | Operaciones | % clientes bancarizados | 35% | 24% | 28% | 32% | 35% |
| Actividad 2 | Marketing | Evento | Uno anual | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Actividad 3 | Marketing | Clientes bancarizados | 15,500 | 14,316 | 14,809 | 15,320 | 15,850 |
| Actividad 4 | Recursos Humanos | Asesoras aseguradas | 100% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Actividad 5 | Recursos Humanos | % agencias | 100% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Actividad 6 | Operaciones | Capacitaciones | 1,050,000 | 989,315 | 1,023,414 | 1,058,684 | 1,095,290 |
| Actividad 7 | Operaciones | Número de agencias | 70 | 48 | 55 | 62 | 70 |
| Actividad 8 | Operaciones | Toneladas | 55 | 40 | 45 | 50 | 55 |
| Actividad 9 | Marketing | NPS cliente | + 15 pts | 45 | 50 | 55 | 60 |
| Actividad 10 | Recursos Humanos | Cantidad de asesores | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Actividad 11 | Operaciones | Cantidad de convenios | 2,900 | 2,316 | 2,479 | 2,672 | 2,902 |
| Actividad 12 | Operaciones | % cartera perdida | 10.0% | 3.0% | 5.0% | 8.0% | 10.0% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Presupuesto

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto correspondiente a las actividades que se espera desarrollar.

Tabla 45*Plan funcional de RSE– Presupuesto 2025-2028*

| N° | Actividad | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------------|---|------------|------------|------------|--------------|
| 1 | Impulso al programa "Mujeres Poderosas" | 131 | 135 | 139 | 144 |
| 2 | Patrocinio al premio "Mujer Artesana" | 33 | 34 | 35 | 36 |
| 3 | Campaña de obsequios y premios para impulsar la bancarización | 131 | 135 | 139 | 144 |
| 4 | Seguro oncologico dirigido a las colaboradoras del banco | 108 | 111 | 115 | 119 |
| 5 | Programa de reconocimiento de logros a equipos que trascienden | 94 | 97 | 100 | 104 |
| 6 | Educación financiera a través de cursos virtuales y e-learning | 64 | 66 | 68 | 70 |
| 7 | Aumento de agencias con paneles solares | 48 | 55 | 62 | 70 |
| 8 | Reciclaje y reducción de uso de papel | -8 | -9 | -10 | -11 |
| 9 | Promover a la marca como un buen lugar para trabajar | 131 | 135 | 139 | 144 |
| 10 | Trabajo remoto para asesores con limitaciones físicas | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 11 | Convenios de pago para clientes castigados | 94 | 97 | 100 | 104 |
| 12 | Clientes con alto riesgo para ser beneficiarios del prog. de voluntariado | 94 | 97 | 100 | 104 |
| Presupuesto anual (Miles USD) | | 921 | 958 | 996 | 1,036 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

En la siguiente tabla se muestra la matriz de riesgos y estrategias de mitigación del plan funcional de Responsabilidad.

Tabla 46*Plan funcional de RSE - Matriz de riesgos y estrategias de mitigación*

| Iniciativa | Riesgo potencial | Probabilidad | Impacto | Estrategia de mitigación | Revisión |
|--|--|---------------------|----------------|---|-----------------|
| 1.- Impulso al programa "Mujeres Poderosas" | Deficiente promoción que impida que se logren las metas de bancarización | Baja | Medio | Auditorías de ejecución de planes operativos | Trimestral |
| 2.- Premio "Mujer Artesana" | Riesgo reputacional de la marca por no mantener el patrocinio | Baja | Bajo | Validación de los convenios de cooperación con MINCETUR | Anual |
| 3.- Impulso al programa "Crédito Mujer" | Deficiente promoción que impida que se logren las metas de bancarización | Baja | Medio | Auditorías de ejecución de planes operativos | Trimestral |
| 4.- Ampliar el programa de salud oncológico para las asesoras | Riesgo de considerarse discriminatorio para otro grupo de empleados | Baja | Bajo | Validar que la comunicación del programa al personal femenino no constituye discriminación para los hombres | Anual |
| 5.- Certámenes para el reconocimiento de logros | Riesgo de generar desmotivación en el personal por inadecuada implementación | Baja | Medio | Auditorías a los planes operativos de mejora de la competitividad | Trimestral |
| 6.- Cursos virtuales y <i>e-learning</i> de educación financiera | Riesgo de no lograrse los objetivos por inadecuado desarrollo | Baja | Medio | Validar con Recursos Humanos los objetivos y alcances de las capacitaciones | Mensual |
| 7.- Aumento de agencias con paneles solares | Riesgo de no atención por fallas en los equipos | Media | Medio | Verificar la ejecución de los planes de mantenimiento preventivo | Mensual |
| 8.- Programa de reciclaje | Riesgo de incumplimiento de normas ambientales de gestión de residuos | Media | Medio | Capacitación al personal encargado del cumplimiento de los reglamentos sanitarios | Trimestral |
| 9.- Programa para captar mejor talento humano | Riesgo de generación de expectativas poco realistas en los candidatos | Baja | Medio | Validar que las expectativas creadas sobre los candidatos correspondan con la realidad | Semanal |
| 10.- Trabajo remoto para asesores con discapacidad física | Riesgos de ciberseguridad por el uso de la red domiciliaria para conectarse al sistema del banco | Medio | Alto | Ejecución de un plan piloto para validar los riesgos de vulnerabilidad del sistema | Mensual |
| 11.- Celebración de convenios de pago con clientes castigados por mora | Riesgo de incumplimiento de lo acordado en el convenio | Medio | Medio | Implementar un programa de auditoría para validar que los procesos de selección del candidato se ajusten al riesgo esperado | Trimestral |
| 12.- Programa de voluntariado | Riesgo que el personal participante no se desempeñe adecuadamente o no esté debidamente capacitado | Medio | Medio | Validar las competencias profesionales del personal participante en el programa | Semanal |

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO XI. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

1. Introducción

Se presenta la evaluación financiera de los presupuestos operativos del presente plan estratégico, que se desarrolla para el horizonte temporal de 2025-2028.

2. Objetivos y metas

Tabla 47

Plan funcional de finanzas - objetivos y metas

| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| ROA | 2.34% | 2.39% | 2.41% | 2.43% |
| ROE | 16.33% | 15.50% | 15.38% | 15.25% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Data relevante y supuestos para la evaluación

3.1 Data relevante

- Se ha trabajado con los estados financieros al cierre del ejercicio, tomándose como fuente los reportados ante la SBS.
- Se ha tomado en consideración las notas explicativas de los estados financieros de Mibanco 2024, según lo informado por sus auditores Tanaka Valdivia & Asociados Soc. Civil de R. L.
- Para el cálculo del IRP asesores se ha considerado que el promedio efectivo de asesores del periodo evaluado corresponde al promedio de asesores que el banco necesita para lograr su crecimiento del año.

3.2 Supuestos

- Se considera un impuesto a la renta anual de 29.5%.
- Se considera para el cálculo de los ingresos financieros la misma estructura reportada a diciembre del 2024 en la SBS.
- En el periodo de análisis no se repartirán dividendos.
- Los presupuestos del plan se han agregado a los gastos de administración proyectados del plan estratégico.
- Se ha supuesto que el 90% de los asesores que cesan voluntariamente se incorporan a la competencia.
- Se ha supuesto que en promedio los asesores que se retiran voluntariamente se llevan el 30% de su cartera vigente.
- El 50% del monto de la inversión requerida para la ejecución del plan estratégico se financiará con deuda.

4. Inversiones y gastos

Tabla 48

Plan funcional de finanzas – inversiones y gastos

| Presupuestos | Gastos | | | | TOTAL |
|---------------------|--------|-------|-------|-------|--------|
| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | |
| Plan de Operaciones | 2,155 | 2,227 | 2,301 | 2,376 | 9,058 |
| Plan de Marketing | 1,408 | 1,455 | 1,504 | 1,552 | 5,919 |
| Plan de RRHH | 4,468 | 4,615 | 4,768 | 4,925 | 18,776 |
| Plan de RSE | 921 | 958 | 996 | 1,036 | 3,910 |
| TOTAL (Miles USD) | 8,953 | 9,254 | 9,568 | 9,888 | 37,663 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Costo de oportunidad (CoK)

Partiendo del modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) que se utiliza en países desarrollados para estimar el rendimiento mínimo que el inversionista exige para invertir en un activo con riesgo y de la adecuación al mismo planteado por Ogier *et al.* (2008), quienes proponen su ajuste por la prima de riesgo país (Rp) para aplicarlo en países emergentes.

$$Cok = Rf + \beta_L * (Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

- **Rf**. Tasa libre de riesgo.
- **β_L** . Medida del riesgo sistemático.
- **Rm**. Rendimiento esperado del mercado.
- **(Rm – Rf)**. Prima de riesgo del mercado.
- **Rp**. Prima de riesgo país.

Precedemos a calcular el β_L apalancado:

$$\beta_L = \beta_U * [1 + (1 - T) * (D / E)]$$

Donde:

- **β_L** . Beta apalancada.
- **β_U** . Beta desapalancada.
- **T**. Tasa impositiva.
- **D/E**. Relación deuda/capital.

Levantando data:

$\beta_U = 0.36$, beta desapalancada del sector (Damodaran, 2025).

T = 29.5%

D/E = 0.71, cociente entre deuda financiera y patrimonio

$$\beta_L = 0.36 * [1 + (1 - 0.295) * (0.71)]; \quad \beta_L = 0.54$$

Rf = 4.47%, bono del tesoro americano a 10 años (Investing.com, s.f.).

Rp = 1.54%, prima por riesgo país (BCRPData - Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) - Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f.).

Rm = 12.2%, rendimiento de los últimos 10 años del índice S&P500 (Pope, 2025).

$$\mathbf{Cok} = 4.47\% + 0.54 (12.2\% - 4.47\%) + 1.54\% ; \quad \mathbf{Cok} = 10.2\%$$

Esta tasa representa la mínima rentabilidad que los inversionistas esperan obtener al invertir en la implementación del plan estratégico.

6. Costo promedio ponderado de capital (WACC)

Representa el costo promedio de la financiación de una empresa, considerando el capital propio como su deuda, se calcula con la siguiente formula:

$$\mathbf{WACC} = \mathbf{Wd} * (\mathbf{Kd}) * (1 - \mathbf{T}) + \mathbf{We} * \mathbf{CoK}$$

Donde:

- **Wd.** Porción de la deuda financiera.
- **Kd.** Costo de la deuda.
- **We.** porción del capital propio.
- **T.** Tasa del Impuesto a la Renta.
- **CoK.** Costo de oportunidad del capital.

Visto el informe de los auditores independientes Tanaka Valdivia & Asociados a los Estados Financieros del banco del 2024, en su nota explicativa 10 “Adeudos y Obligaciones Financieras” se tiene la siguiente información de la deuda del banco (EY, 2025):

Por tipo (miles de soles):

| | |
|---|----------------|
| • Obligaciones con instituciones del país (b) | 1,255,078 |
| • Obligaciones con instituciones del exterior (c) | 569,104 |
| • Intereses y comisiones por pagar | <u>109,217</u> |
| | 1,933,399 |

Continuando con el informe de los auditores, al 31 de diciembre del 2024, las operaciones financieras con instituciones del país devengan intereses a tasas que fluctúan entre 5.03 y 8.60% (EY, 2025).

Con la información tomada de esta fuente se calculó el costo de la deuda para Mibanco, $Kd = 4.44\%$. En el anexo 4 se puede consultar el cálculo.

$$\mathbf{WACC} = 0.415 * 4.44\% * (1 - 0.295) + 0.585 * 10.19\% = 7.25\%$$

Esta tasa es el mínimo rendimiento que el banco debe generar para satisfacer a acreedores e inversores y se usa para descontar los flujos de FCFF (Free Cash Flow to Firm).

7. Evaluación financiera

Tabla 49

Estado de resultados (miles de US\$) con plan estratégico

| ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN (Miles USD) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos por Intereses | 837,815 | 865,384 | 893,874 | 923,408 |
| Gastos por intereses | -197,738 | -201,514 | -207,620 | -213,913 |
| Margen Financiero Bruto | 640,077 | 663,870 | 686,255 | 709,495 |
| Provisión para incobrabilidad de créditos | -193,399 | -199,150 | -205,075 | -211,179 |
| Ingresos por recuperos de créditos castigados | 15,776 | 16,250 | 16,737 | 17,239 |
| Provisión para créditos de cobranza dudosa, neta | -177,623 | -182,900 | -188,338 | -193,940 |
| Margen Financiero Neto | 462,454 | 480,970 | 497,916 | 515,555 |
| Ingresos por Servicios Financieros | 31,736 | 32,780 | 33,859 | 34,978 |
| Gastos por servicios financieros | -8,765 | -9,053 | -9,351 | -9,660 |
| Margen Financiero Neto de ingresos y gastos financieros | 485,425 | 504,697 | 522,424 | 540,873 |
| Resultados por Operaciones Financieras | 5,266 | 5,439 | 5,618 | 5,804 |
| Gastos de Administración | -326,353 | -337,091 | -348,189 | -359,692 |
| Depreciación | -4,706 | -4,861 | -5,021 | -5,187 |
| Amortización | -10,521 | -10,867 | -11,225 | -11,596 |
| Margen Operacional Neto | 149,111 | 157,317 | 163,607 | 170,202 |
| Provisiones para contingencias y otros | 32 | 33 | 34 | 35 |
| Utilidad de Operación | 149,079 | 157,284 | 163,573 | 170,167 |
| Otros gastos, neto | 4,741 | 4,897 | 5,058 | 5,226 |
| Utilidad antes de Impuesto a la Renta | 144,338 | 152,386 | 158,514 | 164,941 |
| Impuesto a la Renta | -42,580 | -44,954 | -46,762 | -48,658 |
| Utilidad Neta | 101,758 | 107,432 | 111,753 | 116,284 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 50

Estado de resultados (miles de US\$) sin plan estratégico.

| ESTADO DE RESULTADOS SIN PLAN (Miles USD) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos por Intereses | 811,786 | 836,139 | 861,224 | 887,060 |
| Gastos por intereses | -194,970 | -200,819 | -206,844 | -213,049 |
| Margen Financiero Bruto | 616,816 | 635,320 | 654,380 | 674,011 |
| Provisión para incobrabilidad de créditos | -192,403 | -198,031 | -203,826 | -209,788 |
| Ingresos por recuperos de créditos castigados | 15,776 | 16,250 | 16,737 | 17,239 |
| Provisión para créditos de cobranza dudosa, neta | -176,626 | -181,781 | -187,088 | -192,548 |
| Margen Financiero Neto | 440,189 | 453,539 | 467,291 | 481,462 |
| Ingresos por Servicios Financieros | 30,750 | 31,672 | 32,623 | 33,601 |
| Gastos por servicios financieros | -8,492 | -8,747 | -9,010 | -9,280 |
| Margen Financiero Neto de ingresos y gastos financieros | 462,447 | 476,464 | 490,904 | 505,783 |
| Resultados por Operaciones Financieras | 5,102 | 5,255 | 5,413 | 5,575 |
| Gastos de administración | -309,305 | -318,584 | -328,141 | -337,985 |
| Depreciación | -4,560 | -4,696 | -4,837 | -4,982 |
| Amortización | -10,194 | -10,500 | -10,815 | -11,140 |
| Margen Operacional Neto | 143,491 | 147,939 | 152,524 | 157,251 |
| Provisiones para contingencias y otros | 31 | 32 | 33 | 34 |
| Utilidad de Operación | 143,460 | 147,908 | 152,491 | 157,217 |
| Otros gastos, neto | 4,594 | 4,732 | 4,874 | 5,020 |
| Utilidad antes de Impuesto a la Renta | 138,866 | 143,176 | 147,617 | 152,197 |
| Impuesto a la Renta | -40,965 | -42,237 | -43,547 | -44,898 |
| Utilidad Neta | 97,900 | 100,939 | 104,070 | 107,299 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 51*Estado de resultados (miles de US\$) incremental*

| ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL (Miles USD) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos por Intereses | 26,029 | 29,245 | 32,651 | 36,348 |
| Gastos por intereses | -2,768 | -695 | -775 | -863 |
| Margen Financiero Bruto | 23,261 | 28,550 | 31,875 | 35,484 |
| Provision para incobrabilidad de creditos | -996 | -1,119 | -1,250 | -1,391 |
| Ingresos por recuperos de creditos castigados | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Provision para creditos de cobranza dudosa, neta | -996 | -1,119 | -1,250 | -1,391 |
| Margen Financiero Neto | 22,265 | 27,431 | 30,625 | 34,093 |
| Ingresos por Servicios Financieros | 986 | 1,108 | 1,236 | 1,377 |
| Gastos por servicios financieros | -273 | -306 | -341 | -380 |
| Margen Financiero Neto de ingresos y gastos financieros | 22,978 | 28,233 | 31,520 | 35,090 |
| Resultados por Operaciones Financieras | 164 | 184 | 205 | 229 |
| Gastos de Administracion | -17,048 | -18,508 | -20,048 | -21,707 |
| Depreciacion | -146 | -165 | -184 | -205 |
| Amortizacion | -327 | -367 | -410 | -456 |
| Margen Operacional Neto | 5,620 | 9,377 | 11,083 | 12,951 |
| Provisiones para contingencias y otros | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Utilidad de Operación | 5,619 | 9,376 | 11,082 | 12,950 |
| Otros gastos, neto | 147 | 165 | 185 | 206 |
| Utilidad antes de Impuesto a la Renta | 5,472 | 9,211 | 10,897 | 12,744 |
| Impuesto a la Renta | -1,614 | -2,717 | -3,215 | -3,760 |
| Utilidad Neta | 3,858 | 6,493 | 7,682 | 8,985 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 52*Estado de flujos de efectivo con plan estratégico (miles de US\$)*

| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CON PLAN ESTRATEGICO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Utilidad Neta | 101,758 | 107,432 | 111,753 | 116,284 |
| Ajustes efectivo neto provenientes actividades operación | | | | |
| Provisión para créditos de cobranza dudosa, neto | 177,623 | 182,900 | 188,338 | 193,940 |
| Depreciación y amortización | 15,227 | 15,728 | 16,246 | 16,783 |
| Variación de activos y pasivos de operación | | | | |
| Disponibles | 500,963 | 517,448 | 534,484 | 552,143 |
| Inversiones disponibles para la venta | 717,144 | 740,743 | 765,129 | 790,409 |
| Inversiones a vencimiento | 27,894 | 28,812 | 29,761 | 30,744 |
| Cartera de créditos, neto | 2,902,501 | 2,998,897 | 3,098,543 | 3,201,901 |
| Otros activos | 133,635 | 138,032 | 142,577 | 147,287 |
| Depósitos y obligaciones | 2,831,004 | 2,915,935 | 3,003,413 | 3,093,515 |
| Fondos Interbancarios | 14,656 | 15,138 | 15,636 | 16,153 |
| Adeudos y obligaciones financieras | 549,587 | 527,281 | 543,100 | 559,393 |
| Operaciones de reporte | 124,567 | 128,666 | 132,902 | 137,293 |
| Valores, títulos y obligaciones en circulación | 125,185 | 129,304 | 133,561 | 137,974 |
| Otros pasivos | 75,010 | 77,478 | 80,029 | 82,673 |
| Flujos de efectivo netos de actividades de operación | 856,736 | 936,192 | 978,189 | 1,022,490 |
| Capex de mantenimiento | 33,166 | 34,161 | 35,186 | 36,241 |

| | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Capex de crecimiento | 31,552 | 32,512 | 33,501 | 34,518 |
| Flujo de efectivo neto de actividades de inversión | 66,667 | 68,679 | 66,727 | 68,729 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 53

Estado de flujos de efectivo sin plan estratégico (miles de US\$)

| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO SIN PLAN ESTRATEGICO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Utilidad Neta | 97,900 | 100,939 | 104,070 | 107,299 |
| Ajustes efectivo neto provenientes actividades operación | | | | |
| Povision para creditos de cobranza dudosa,neto | 176,626 | 181,781 | 187,088 | 192,548 |
| Depreciacion y amortizacion | 14,754 | 15,196 | 15,652 | 16,122 |
| Variacion de activos y pasivos de operación | | | | |
| Disponibles | 485,400 | 499,962 | 514,960 | 530,409 |
| Inversiones disponibles para la venta | 694,864 | 715,710 | 737,181 | 759,297 |
| Inversiones a vencimiento | 27,028 | 27,838 | 28,674 | 29,534 |
| Cartera de creditos, neto | 2,802,866 | 2,886,952 | 2,973,561 | 3,062,768 |
| Otros activos | 129,483 | 133,368 | 137,369 | 141,490 |
| Depositos y obligaciones | 2,831,004 | 2,915,935 | 3,003,413 | 3,093,515 |
| Fondos Interbancarios | 14,200 | 14,626 | 15,065 | 15,517 |
| Adeudos y obligaciones financieras | 511,924 | 527,281 | 543,100 | 559,393 |
| Operaciones de reporte | 120,697 | 124,318 | 128,048 | 131,889 |
| Valores, titulos y obligaciones en circulacion | 121,295 | 124,934 | 128,682 | 132,543 |
| Otros pasivos | 72,679 | 74,860 | 77,106 | 79,419 |
| Flujos de efectivo netos de actividades de operación | 757,121 | 779,791 | 803,143 | 827,191 |
| Capex de mantenimiento | 33,166 | 34,161 | 35,186 | 36,241 |
| Capex de crecimiento | 29,731 | 30,623 | 31,541 | 32,488 |
| Flujo de efectivo neto de actividades de inversion | 62,897 | 64,783 | 66,727 | 68,729 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 54*Estado de flujo de efectivo incremental (miles de US\$)*

| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO INCREMENTAL | Miles USD | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Utilidad Neta | | 3,858 | 6,493 | 7,682 | 8,985 |
| Ajustes efectivo neto provenientes actividades operación | | | | | |
| Provisión para créditos de cobranza dudosa, neto | | 996 | 1,119 | 1,250 | 1,391 |
| Depreciación y amortización | | 473 | 532 | 594 | 661 |
| Variación de activos y pasivos de operación | | | | | |
| Disponibles | | 15,564 | 17,487 | 19,523 | 21,734 |
| Inversiones disponibles para la venta | | 22,280 | 25,033 | 27,948 | 31,112 |
| Inversiones a vencimiento | | 867 | 974 | 1,087 | 1,210 |
| Cartera de créditos, neto | | 99,634 | 111,945 | 124,982 | 139,133 |
| Otros activos | | 4,152 | 4,665 | 5,208 | 5,798 |
| Depósitos y obligaciones | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fondos Interbancarios | | 455 | 512 | 571 | 636 |
| Adeudos y obligaciones financieras | | 37,663 | 0 | 0 | 0 |
| Operaciones de reporte | | 3,870 | 4,348 | 4,855 | 5,404 |
| Valores, títulos y obligaciones en circulación | | 3,889 | 4,370 | 4,879 | 5,431 |
| Otros pasivos | | 2,330 | 2,618 | 2,923 | 3,254 |
| Flujos de efectivo netos de actividades de operación | | 99,615 | 156,400 | 175,046 | 195,299 |
| Capex de mantenimiento | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capex de crecimiento | | 1,822 | 1,889 | 1,960 | 2,031 |
| Flujo de efectivo neto de actividades de inversión | | 1,822 | 1,889 | 1,960 | 2,031 |
| Free Cash Flow to Firm (FCFF) | -37,663 | 97,793 | 154,511 | 173,086 | 193,268 |
| VAN Económico = | 511,947 | | | | |
| TIR Económico = | 299% | | | | |
| WACC = | 7.25% | | | | |
| Flujo de Caja de la Deuda (FCD) | | | | | |
| Amortización | | 8,812 | 9,203 | 9,611 | 10,038 |
| Intereses | | 1,672 | 1,281 | 872 | 446 |
| Escudo Fiscal sobre intereses | | 493 | 378 | 257 | 131 |
| Flujo de Caja de la Deuda (FCD) | | 9,990 | 10,105 | 10,226 | 10,352 |
| Free Cash Flow to Equity (FCFE) | -37,663 | 87,803 | 144,406 | 162,860 | 182,916 |
| VAN Financiero = | 444,289 | | | | |
| TIR Financiero = | 275% | | | | |
| CoK = | 10.20% | | | | |

Nota: Elaboración propia, 2025.

8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha desarrollado sobre la base de tres escenarios, siendo el escenario base el conservador construido con un crecimiento de las colocaciones por créditos directos a pequeñas y microempresas del 3%, y entre los escenarios pesimistas y optimistas hay 2% de variación con respecto al conservador.

Tabla 55

Evaluación de escenarios

| Escenarios | Pesimista | Conservador | Optimista |
|--------------------------------|------------------|--------------------|------------------|
| Aumento de los gastos del plan | 52% | 55% | 58% |
| Utilidad Neta Incremental | Negativa | Negativa | Negativa |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Estos resultados demuestran que la implementación del plan estratégico planteado genera valor para el banco, habiéndose considerado como parámetro para el análisis hasta donde el modelo soporta un aumento de los costos de implementación del plan impactando en la utilidad incremental negativa.

Para este análisis no resultó útil los criterios de VAN negativo o TIR menor que la tasa de descuento porque el plan se ha desarrollado sobre mejoras operativas generadas por cartera no migrada a la competencia por asesores retenidos por las mejoras del plan y el enfoque de crecimiento adicional en el segmento microempresa por lo que evaluar sensibilidad en escenarios siempre será positivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El plan estratégico se encuentra enfocado en solucionar el problema identificado en Mibanco de la elevada rotación de asesores de negocios, que alcanzó 31.80% en el 2024 y, de esa manera, mitigar los impactos negativos que ha tenido en la retención del conocimiento, la fidelización de los clientes, calidad de cartera y servicio, afectando los ingresos por interés de créditos directos. Para lo cual los planes funcionales propuestos desarrollan iniciativas para disminuir la rotación de personal hasta un 24.3% para el 2028.
- La aparición de un nuevo operador en la banca múltiple especializado en microfinanzas, Compartamos Banco, enfocado al segmento microempresa, segmento donde Mibanco en los últimos 10 años no ha mostrado crecimiento en colocaciones y clientes, plantea el desarrollo de iniciativas en los planes de funcionales para cerrar brechas progresivamente llegando al 2028 con un acumulado esperado de un millón de clientes, de los cuales microempresa tendrá un crecimiento del 35%.
- Actualmente Mibanco tiene una participación de 13.4% del mercado meta, esperándose que la ejecución del presente plan estratégico aumente en 2.31% su participación en este mercado.
- Respecto a la estrategia, en aplicación de la matriz PEEA, el banco se encuentra en el cuadrante intensivo, abriéndose las siguientes posibilidades de uso de estrategias: penetración de mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica, diversificación horizontal o una estrategia combinada. El propósito de mejorar la posición del banco en el segmento objetivo de microempresas con productos actuales en un mercado actual por tanto se identificó y se desarrolló una estrategia de penetración.
- El plan estratégico genera valor para la empresa porque genera más valor que lo que costaría implementarlo, siendo el VAN económico calculado de US\$ 511 millones, con una tasa de descuento WACC de 7.25%, y una TIR de la inversión de 299%, lo que la hace muy rentable.
- La evaluación financiera del plan nos muestra un VAN financiero de USD 444 millones con una TIR financiera de 275%, lo que hace muy rentable el plan.
- El plan prevé bancarizar 221 mil nuevos clientes enfatizándose su doble rol del banco definido como agente de cambio social y comercial

2. Recomendaciones

- Implementar en el corto plazo las iniciativas desarrolladas en los planes funcionales para reducir la rotación de personal, la pérdida de cartera e ingresos por créditos directos.
- Sostener los programas de educación financiera dirigido de clientes y no clientes, generando lazos de confianza y posicionando de la marca Mibanco como líder de inclusión con responsabilidad social.
- Mantener su doble rol de fomentar la bancarización e inclusión financiera a través de sus productos no inclusivos y la sostenibilidad y crecimiento del negocio a través de sus productos comerciales.
- Implementar el esquema de incentivos, desarrollándose un esquema más equilibrado entre remuneración fija y variable, con bonos por permanencia, fidelización de clientes y desempeño integral.
- Realizar revisiones periódicas para identificar y evaluar oportunidades de mejora a los planes funcionales, así como recomendar la tercerización de actividades de apoyo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicio: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. N°2, 2008. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/gerencia-estrategica-en-organizaciones-conscientes/alonso-g-interpretando-la-cadena-de-valor-1-convertido/105907445>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024). Reporte de Estabilidad Financiera - Noviembre 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-estabilidad-financiera/ref-noviembre-2024.html>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- BCRPData - Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) - Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.). Series Mensuales. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM-PN01133XM-PN01136XM/html/2024-1/2025-8/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill
- Credicorp. (s.f.). Nuestra Estrategia de Sostenibilidad 2020-2025. <https://grupocredicorp.com/wp-content/uploads/2025/03/Estrategia-de-Sostenibilidad-Credicorp.pdf>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. Pearson.
- Damodaran, A. (2025). Beta, Unlevered beta and other risk measures. [Tabla de Excel]. <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero*. Instituto Libertad y Democracia.
- EY. (2025). Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2024 y de 2023, junto con el dictamen de los auditores independientes. <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/estados-financieros-auditados/files/EEFF%202024.pdf>

- González Calle, M., y Vaca Sigüenza, A. (2015). *Propuesta de un manual de procedimientos de control interno mediante el método coso para el departamento administrativo y contable de la empresa "Transportes Sigüenza Noritz"*. [Trabajo de graduación, Universidad del Azuay]. Repositorio institucional de la Universidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5040>
- Hax, A., y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Ediciones Dolmen
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). Encuesta Permanente de Empleo Nacional – EPEN 2025. <https://www.gob.pe/institucion/inei/campa%C3%B1as/8528-encuesta-permanente-de-empleo-nacional-epen-2025>
- Investing.com. (s.f.). Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años. <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>
- Ishikawa, K. (1985). *Control Total de la Calidad: el Enfoque Japonés*. Grupo editorial Norma.
- Lahura, E. y Vargas, P. (2013). Relación dinámica entre el sistema bancario y el nivel de actividad real en el Perú: 1965-2011. DT. N° 2013-019. Serie de Documentos de Trabajo. BCRP
- Ley N° 28587, Ley complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en materia de Servicios financieros. (21 de julio de 2005). *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28587.pdf>
- Ley N°31143, Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros. (18 de marzo de 2021). *Diario Oficial El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1936151-1>
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter. Guía Esencial hacia la estrategia y la competencia*. Harvard Business Review Press
- Mibanco. (2024). Memoria anual 2023. <https://www.mibanco.com.pe/categoria/memoria->
- Mibanco. (2025a). Memoria Integrada 2024. <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Integrada%20Mibanco%20Per%C3%BA%202024.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (23 de agosto de 2024). *Marco Macroeconómico Multianual 2025-2028 (MMM 2025-28)*. MEF.

<https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/5911860-marco-macroeconomico-multianual-2025-2028>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (Octubre 2024). *Las MIPYME en cifras 2023*. PRODUCE. https://www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme_2023_UEF.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2024). Informe Anual de Empleo 2023. <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/informe-anual-del-empleo/>

Moody's Local Perú. (26 de setiembre de 2023). Reporte. Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. Informe de clasificación. [Documento en PDF].

Morales Vallejo, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. McGraw Hill.

Munuera Alemán, J., y Rodríguez Escudero, A. (2012). *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Esic Editorial.

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Ogier T.; Rugman, G., y Spicer, L. (2008). *The real costo of capital*. Pearson.

Olaz, A. (2012). *La entrevista en profundidad*. Septem Ediciones.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Generación de Modelos de Negocio*. Ediciones Deusto.

Pope, J. (14 de mayo de 2025). The S&P 500 Has Returned an Average of 12.2% Annually Over the Past 10 Years. Here Is What History Says May Happen Over the Next Decade. <https://www.nasdaq.com/articles/sp-500-has-returned-average-122-annually-over-past-10-years-here-what-history-says-may>

Porter, M. (1985a). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 11, 2007, pp. 69-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>

S&P Global. (26 de julio de 2024). Panorama Bancario por País. Ratings. [Documento en PDF].

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). Sistema financiero.
https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.a).
Padrón reducido del RUC - Para descarga. <https://orientacion.sunat.gob.pe/padron-reducido-del-ruc-para-descarga>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.b). Nota
Tributaria y Aduanera. Estadísticas y estudios.
<https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/registro-baseTributaria.html>

ANEXOS

Anexo 1. Método estadístico para determinar la muestra en universos grandes

MARGEN DE ERROR (común en auditoría) 5.0%

TAMAÑO POBLACIÓN 4,820 *

NIVEL DE CONFIANZA (común en auditoría) 95% **

| Valores Z (valor del nivel de confianza) | 90% | 95% | 97% | 98% | 99% |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Varianza (valor para reemplazar en la fórmula) | 1.645 | 1.960 | 2.170 | 2.326 | 2.576 |

Nota:

- * Ingresar Tamaño de la Población - Universo
- ** Valor fijo para auditoría
- *** Ingresar los datos de la escala de acuerdo al tamaño de la población (universo)

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} = 356$$

Donde:

α_c = Valor del nivel de confianza (varianza)

e = Margen de error

Margen de error, es el error que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar nuestra muestra; este margen de error suele ponerse en torno a un 3%.

N = Tamaño Población (universo)

Fuente: Pedro Morales Vallejo (2012), Estadística aplicada a las Ciencias Sociales - Tamaño necesario de la muestra. www.up.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pfd

Cuadro de Muestra de Acuerdo a la Población (N)

| | 1% | 2.0% | 2.5% | 3.0% | 3.5% | 4.0% | 5.0% | 6.0% | 7.0% | 8.0% | 9.0% | 10.0% |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 2000 | 1,655 | 1,091 | 869 | 696 | 563 | 462 | 322 | 235 | 179 | 140 | 112 | 92 |
| 4000 | 2,824 | 1,501 | 1,110 | 843 | 656 | 522 | 351 | 250 | 187 | 145 | 115 | 94 |
| 4,820 | 3,210 | 1,603 | 1,165 | 874 | 674 | 534 | 356 | 253 | 188 | 146 | 116 | 94 |
| 6000 | 3,693 | 1,715 | 1,223 | 906 | 693 | 546 | 361 | 255 | 190 | 146 | 116 | 95 |
| 8000 | 4,365 | 1,847 | 1,289 | 942 | 714 | 558 | 367 | 258 | 191 | 147 | 117 | 95 |
| 10000 | 4,899 | 1,936 | 1,332 | 964 | 727 | 566 | 370 | 260 | 192 | 148 | 117 | 95 |
| 12000 | 5,335 | 2,001 | 1,362 | 980 | 736 | 572 | 372 | 261 | 193 | 148 | 117 | 95 |
| 14000 | 5,696 | 2,050 | 1,385 | 992 | 742 | 576 | 374 | 262 | 193 | 148 | 118 | 95 |
| 16000 | 6,002 | 2,088 | 1,402 | 1,000 | 747 | 579 | 375 | 262 | 194 | 149 | 118 | 95 |
| 18000 | 6,263 | 2,118 | 1,416 | 1,007 | 751 | 581 | 376 | 263 | 194 | 149 | 118 | 96 |
| 22000 | 6,686 | 2,165 | 1,436 | 1,018 | 757 | 584 | 378 | 264 | 194 | 149 | 118 | 96 |
| 24000 | 6,859 | 2,183 | 1,444 | 1,022 | 759 | 586 | 378 | 264 | 194 | 149 | 118 | 96 |
| 26000 | 7,013 | 2,198 | 1,451 | 1,025 | 761 | 587 | 379 | 264 | 195 | 149 | 118 | 96 |
| 28000 | 7,151 | 2,211 | 1,457 | 1,028 | 763 | 588 | 379 | 264 | 195 | 149 | 118 | 96 |
| 30000 | 7,275 | 2,223 | 1,462 | 1,030 | 764 | 588 | 379 | 264 | 195 | 149 | 118 | 96 |
| 32000 | 7,387 | 2,233 | 1,466 | 1,033 | 765 | 589 | 380 | 265 | 195 | 149 | 118 | 96 |
| 34000 | 7,489 | 2,243 | 1,470 | 1,035 | 766 | 590 | 380 | 265 | 195 | 149 | 118 | 96 |
| 36000 | 7,581 | 2,251 | 1,474 | 1,036 | 767 | 590 | 380 | 265 | 195 | 149 | 118 | 96 |

Una vez que se tiene el tamaño de la muestra, se debe establecer los criterios para su selección, según la característica del universo; puede ser de manera aleatoria (dando la oportunidad a cualquier registro de ser elegido); de manera sistemática (dividiendo la población entre el tamaño de la muestra, obteniendo un valor que servirá para establecer un intervalo para recoger la muestra); por bloques (seleccionando cierta cantidad de registros por meses y aplicando la metodología sistemática en cada bloque); y por juicio del auditor tomando en cuenta los registros materiales u otro criterio.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 2. Guía para entrevistas a especialistas

1. De acuerdo a lo investigado, se tiene conocimiento de la relevancia del asesor de negocios en la misión de Mibanco, por lo que se requiere saber, según su experiencia, ¿Cuáles son las características más resaltantes de un asesor de negocio en Mibanco?
2. Al respecto, siendo el asesor de negocios pieza fundamental del funcionamiento de la organización, es necesario saber si existe un lineamiento o línea de carrera establecida para el asesor de negocios.
3. Se tiene conocimiento sobre la alta rotación que experimentan los asesores de negocios del banco, por lo que se requiere saber ¿cuáles serían los motivos principales de la rotación?
4. Asimismo, ¿tiene conocimiento acerca de las categorías de asesores de negocios que rotan más que otros?
5. Respecto de la rotación, ¿qué tan probable y/o frecuente es la recolocación de asesores en otras entidades del sector microfinanciero?
6. ¿Qué porcentaje de la cartera de Mibanco el asesor que migra se lleva a la nueva entidad financiera?
7. Sobre la labor misma del asesor de negocios, ¿qué ventajas más relevantes tienen los asesores para lograr “enganchar” con los clientes?
8. Por otro lado, ¿qué restricciones más relevantes tienen los asesores para enganchar con los clientes?
9. Sobre el particular, ¿qué herramientas les brinda Mibanco para afrontar su relación con los clientes?
10. Según su experiencia, ¿podría indicarnos cuáles son los beneficios que se les ofrece a los asesores de negocios en el marco de una política de retención, de corresponder?

Anexo 3. Cuestionario a asesores de negocio

1. ¿Podría indicarnos el nivel actual de asesor de negocios que desempeña en Mibanco?
2. ¿Puede indicarnos cuantos años tienes trabajando en Mibanco como asesor de negocios?
3. ¿Cuáles son las variables que se miden en la remuneración variable del asesor de negocios?
4. Con respecto a la anterior pregunta, ¿consideran que existen otras variables?, explique
5. ¿Qué afecta la mora heredada, -entendida como la mora que se asigna o es transferida a la cartera del asesor de negocios cuyos créditos no fueron evaluados por el asesor que los heredó-?
6. ¿Cuáles son las causas por las que un asesor de negocios migraría a otra institución del sistema financiero?
7. ¿Consideras que el asesor de negocios se ve presionado por cumplir sus metas de colocaciones, tanto así, que normalmente influye en el cliente o le sugiere que comprometa montos de crédito mayores a los que realmente necesita?
8. ¿Consideras que las metas de colocaciones (créditos) son alcanzables o no lo son?
9. En los últimos 12 meses ¿has recibido una evaluación de desempeño de tu trabajo?
10. Sobre tu evaluación de desempeño, ¿podrías indicar en qué se centró el *feedback* que se te hizo?, ¿se llegó a un compromiso bilateral para mejorar? ¿se cumplió?
11. ¿Con que herramientas cuenta actualmente Mibanco, y que te proporciona para efectuar tu trabajo como asesor de negocios (apps, sistemas, material publicitario, equipos móviles, etcétera)?
12. Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué mejoras propondrías?

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Alberto Hugo Cavero Valdivia

Nació en la ciudad de Lima. Es Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Ricardo Palma, con estudios de postgrado en Gerencia Internacional por la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. Cuenta con más de 25 años de experiencia profesional en los sectores de comercio exterior y aduanas, desarrollo de productos en el sector cosmética y cuidado personal, e industria plástica. Actualmente labora como consultor asociado en Nexo & Estrategia en la ciudad de Bogotá sobre temas de reología de materiales y es socio en Metapack SAS, empresa del sector plástico.

Sra. Hazel Farouz Guipa Estremadoyro Sifuentes

Nació en Iquitos, provincia de Maynas, departamento de Loreto. Es licenciada en Ingeniería Civil por la Universidad Nacional Federico Villarreal, con estudios de postgrado en Dirección de Proyectos por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Diseño, gestión y dirección de proyectos por la Universidad Internacional Iberoamericana de México, en Estructuración, Regulación y Experiencias en Asociaciones Público Privadas en Infraestructura por la Universidad del Pacífico, y en Docencia Universitaria por la Pontificia Universidad Javeriana. Cuenta con más de 15 años de experiencia en construcción de obras, supervisión de obras, gestión de proyectos de infraestructura, control gubernamental, peritaje técnico y capacitación profesional. Actualmente labora en la empresa Pérez Estremadoyro Consultoría y Construcción, forma parte de la nómina de peritos judiciales de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2025-2026) y de la nómina del Registro de Adjudicadores de Junta de Prevención y Resolución de Disputas del Centro de Arbitraje y Resolución de Disputas del Colegio de Ingenieros del Perú – Consejo Departamental de Lima.

Sr. Breyson Jhon Meza Meza

Es Ingeniero de Sistemas con especialización en Data & Analytics, y cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector financiero. Su trayectoria profesional se ha caracterizado por la gestión, diseño e implementación de soluciones orientadas al aprovechamiento estratégico de los datos, contribuyendo a la eficiencia operativa, la innovación tecnológica y la toma de decisiones basada en información confiable. Se ha desempeñado como consultor y docente en Ingeniería, Arquitectura y Gobierno de Datos, combinando su experiencia práctica con la

enseñanza académica, formando profesionales y fomentando la adopción de una cultura organizacional centrada en el valor de la información.

Sr. José Luis Paredes Guillén

Nació en Lima en el distrito de Jesús María el 06 de septiembre de 1976, es Bachiller de Ciencias Económicas por la universidad particular Inca Garcilaso de la Vega, cuenta con más de 25 años de experiencia ocupando cargos directivos y de gestión ejecutiva en las especialidades de innovación y procesos, desarrollo de productos, Marketing y comercial, operativa y Riesgos enfocado en la Banca de la microempresa, Banca Retail y Seguros. Ha trabajado en instituciones crediticias del grupo ecuatoriano Rivadeyneira (financiera Qapaq, Banco solidario - Ecuador y Banco de Antigua – Guatemala), también ha laborado en Caja, Metropolitana de crédito de Lima, Banco financiero y Mibanco.

Actualmente se desempeña como:

Director Desarrollo Comercial en la consultara Vamos por más P & H consultores SAC, donde además es accionista y desde donde Asesora y capacita ejerciendo docencia al personal de instituciones crediticias dedicadas a las microfinanzas en temas que abarcan la optimización de procesos, desarrollo de productos, marketing y comercial.

CEO en JOLUPAGU producciones SAC empresa donde también es accionista y está orientada a la industria de la panificación y alimentos preparados, así como a la producción y promoción de eventos artísticos musicales.

Además, es productor ejecutivo y musical, músico profesional y de sesión, es miembro de Apdayc, Sonien, Unimpro y del Sindicato de músicos