



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

PLAN ESTRATÉGICO PARA BANCO CERRO ALTO 2025 - 2027

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

Presentado por

Srta. Jessica Andrade Ramos

Srta. Cynthia Alexandra De la Flor Quispe

Sr. John Eisember Mayhuay Zarzosa

Sr. Hans Anthony Rios Huaricachi

Asesor: Wilfredo Lafosse

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, julio 2024

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Anti-plagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA BANCO CERRO ALTO 2025 - 2027", presentado por los alumnos:

- o Srta. Jessica Andrade Ramos
- o Srta. Cynthia Alexandra De la Flor Quispe
- o Sr. John Eisember Mayhuay Zarzosa
- o Sr. Hans Anthony Rios Huaricachi

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 28 de enero de 2025, dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte Turnitin completo

28 de enero de 2025

Wilfredo Lafosse Quintana
Código ORCID 0000-0002-53489351

A Dios, por ser mi guía constante y por darme la fortaleza en cada paso de este camino.

A mis padres, por su fe inquebrantable en mí, por su apoyo incondicional y por enseñarme, con su ejemplo, el verdadero significado de la perseverancia.

A mis hermanos, por sus palabras siempre acertadas, por su aliento y por ser fuente inagotable de motivación.

Gracias infinitas. Los amo.

Jessica Andrade Ramos

Agradezco a Dios, a mi familia, en especial a mi madre por su amor infinito y a mi padre por su apoyo incondicional, y a mis profesores en la orientación para la realización de esta tesis.

Cynthia De La Flor Quispe

A mi esposa, por todo su cariño y paciencia; a mi mamá, hermanos y sobrinas; a mi familia del trabajo. Gracias por todo su apoyo.

John Mayhuay Zarzosa

Agradezco a mi familia, a mis profesores y a Dios por su apoyo, guía y fortaleza. Su confianza y enseñanzas han sido fundamentales para lograr esta meta.

Hans Rios Huaricachi

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un plan estratégico para el Banco Cerro Alto (2025 – 2027) buscando posicionarlo como un líder en soluciones financieras digitales en Perú. El Banco enfrenta un entorno competitivo dominado por grandes bancos y un creciente mercado digital, lo que exige una revisión de sus estrategias para alcanzar sus objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Banco Cerro Alto es una entidad financiera mediana con operaciones en Perú. A pesar de contar solo con tres oficinas físicas, ha logrado posicionarse gracias a su enfoque en la innovación tecnológica y la mejora de la experiencia del cliente a través de sus servicios digitales. Para la elaboración del presente plan estratégico hemos analizado el entorno interno y externo de la entidad financiera, así como el comportamiento del mercado. Sin embargo, existen desafíos como la volatilidad de los beneficios y la limitada expansión geográfica, que podrían afectar su competitividad y rentabilidad a largo plazo.

Como problema central hemos identificado la volatilidad en los beneficios financieros del Banco, resultado de una gestión de riesgos ineficaz, así como una estructura de costos operativos que ha limitado la capacidad de expansión a lo largo de los últimos años. Además, la insatisfacción de los accionistas y la baja calificación crediticia complican la situación financiera del Banco, forzando a una reestructuración de su enfoque estratégico basados en mejorar su rentabilidad, crecimiento en la cuota de mercado y sostenibilidad gracias a la mejora de satisfacción del cliente.

El objetivo del plan estratégico se centra en la transformación digital y en la optimización operativa para consolidar a Banco Cerro Alto como una entidad competitiva en el mercado peruano. Producto de las inversiones realizadas en innovación tecnológica y a la expansión geográfica digital lograremos posicionarlo como un Banco referente en soluciones financieras personalizadas para sus clientes.

Los resultados del estudio de mercado, así como los análisis financieros y económicos presentados, permiten concluir que el plan estratégico para finales del año 2027 es viable, generando un VAN financiero de 32,909 millones de soles, el cual cubrirá la inversión realizada.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
CAPÍTULO I. SITUACIÓN GENERAL	1
1.1. Consideraciones generales	1
1.2. Definición del problema que enfrenta la empresa	2
1.2.1. Modelo de negocio	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	4
2.1. Análisis del Entorno (PESTEL)	4
2.1.1. Factores políticos	4
2.1.2. Factores económicos.....	4
2.1.3. Factores sociodemográficos.....	5
2.1.4. Factores tecnológicos.....	6
2.1.5. Factores ecológicos.....	6
2.1.6. Factores legales	7
2.1.7. Factores globales	7
2.2. Análisis y atractividad del sector	8
2.2.1. Análisis del sector usando modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	8
2.2.2. Conclusión.....	11
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	11
2.4. Matriz de Perfil Competitivo	12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	14
3.1. Análisis interno de la Organización	14
3.1.1. Cadena de valor	14
3.1.2. Análisis de áreas funcionales	14
3.1.3. Análisis de Recursos y Capacidades	16
3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	21
3.3. Análisis VRIO.....	23
3.4. Ventaja Competitiva	23
3.5. Determinación de la Estrategia Competitiva	24
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	26
4.1. Objetivos.....	26

4.2.	Metodología.....	26
4.3.	Evolución y tendencias del sector bancario.....	26
4.4.	Segmentación de mercado.....	27
4.5.	Determinación de mercado meta.....	27
4.6.	Estimación de la Demanda.....	28
4.7.	Conclusiones.....	29
	CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
5.1.	Misión.....	30
5.2.	Visión.....	30
5.3.	Propósito.....	30
5.4.	Objetivo General.....	30
5.5.	Objetivos Estratégicos (2025-2027).....	30
5.5.1.	Objetivos de Rentabilidad.....	30
5.5.2.	Objetivos de Crecimiento.....	30
5.5.3.	Objetivos de Sostenibilidad.....	31
5.6.	Análisis de la Matriz FODA.....	31
5.7.	Definición de la Estrategia Competitiva.....	32
5.8.	Estrategia de crecimiento.....	32
	CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	34
6.1.	Plan de Marketing.....	34
6.1.1.	Introducción.....	34
6.1.2.	Objetivos del plan de marketing.....	34
6.1.3.	Segmentación.....	35
6.1.4.	Posicionamiento de Marca.....	35
6.1.5.	Marketing Mix (7P) con acciones para lograr los objetivos del plan.....	35
6.1.6.	Presupuesto.....	38
6.2.	Plan de Innovación.....	39
6.2.1.	Introducción.....	39
6.2.2.	Objetivos del Plan de Innovación.....	39
6.2.3.	Acciones para lograr los objetivos de Innovación.....	40
6.2.4.	Presupuesto.....	41
6.2.5.	Gestión de Riesgos.....	42
6.3.	Plan de Operaciones.....	42
6.3.1.	Introducción.....	42

6.3.2.	Objetivos del Plan de Operaciones	43
6.3.3.	Estrategias y acciones para obtener los objetivos de Operaciones	43
6.3.4.	Presupuesto del Plan de Operaciones.....	44
6.3.5.	Gestión de Riesgos	44
6.4.	Plan de Recursos Humanos.....	45
6.4.1.	Introducción.....	45
6.4.2.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos:	45
6.4.3.	Acciones para lograr los objetivos del plan de Recursos Humanos:	46
6.4.4.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	47
6.4.5.	Gestión de Riesgo, Medición y Control.....	47
6.5.	Plan Financiero	49
6.5.1.	Objetivos del Plan Financiero	49
6.5.2.	Datos, Supuestos y Políticas	49
6.5.3.	Inversión necesaria	50
6.5.4.	Evaluación financiera y la tasa de descuento	50
6.5.5.	Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (COK)	54
6.5.6.	Estimación del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	55
6.5.7.	Análisis de sensibilidad	56
	CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
7.1.	Conclusiones.....	57
7.2.	Recomendaciones	57
	CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Poder de los Bancos en el Perú enero 2024	1
Tabla 2.	Matriz EFE del Banco Cerro Alto	12
Tabla 3.	Matriz MPC del Banco Cerro Alto	13
Tabla 4.	Informe de Clasificación de Riesgo a marzo de 2024	17
Tabla 5.	Nivel de competencia de los departamentos de los bancos	18
Tabla 6.	Imagen del Banco	18
Tabla 7.	Satisfacción del cliente	19
Tabla 8.	Satisfacción del personal	19
Tabla 9.	Comparación de cantidad personal, costos e ingresos por departamento ...	20
Tabla 10.	Índice de rotación del personal	21
Tabla 11.	Resultados de inversiones en sistemas y tecnología	21
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
Tabla 13.	Matriz VRIO	23
Tabla 14.	Determinación de mercado meta	28
Tabla 15.	Estimación de la Demanda	28
Tabla 16.	Matriz de Objetivos de Marketing para el periodo 2025-2027	34
Tabla 17.	Presupuesto Anual de Marketing 2025-2027	38
Tabla 18.	Objetivos del Plan de Innovación 2025-2027	40
Tabla 19.	Presupuesto Anual de Innovación 2025-2027	41
Tabla 20.	Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación del Plan de Innovación	42
Tabla 21.	Objetivos del Plan de Operaciones 2025-2027	43
Tabla 22.	Presupuesto Anual de Operaciones 2025-2027	44
Tabla 23.	Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación del Plan de Operaciones ..	45
Tabla 24.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos 2025-2027	46
Tabla 25.	Presupuesto Anual de Recursos Humanos 2025-2027	47

Tabla 26.	Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación del Plan de RR.HH.	48
Tabla 27.	Objetivos del Plan de Financiero 2025-2027	49
Tabla 28.	Presupuesto Anual de Recursos Humanos 2025-2027	50
Tabla 29.	Estado de Resultados Proyectado Sin Estrategia	51
Tabla 30.	Estado de Resultados Proyectado Con Estrategia	51
Tabla 31.	Variación Incremental del Estado de Resultados Proyectado Con Estrategia – Sin Estrategia	52
Tabla 32.	Flujo de caja proyectado Sin Estrategia	52
Tabla 33.	Flujo de caja proyectado Con Estrategia	53
Tabla 34.	Flujo de caja proyectado Incremental	53
Tabla 35.	Datos y valores para el cálculo del Costo de Oportunidad (COK)	54
Tabla 36.	Datos y valores para el cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	55
Tabla 37.	Determinación del VAN y TIR	55
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad según la variación de crecimiento del ingreso por intereses	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de los beneficios según periodo	3
Figura 2.	Modelo de Negocio Banco Cerro Alto	3
Figura 3.	Cadena de valor Banco Cerro Alto	14
Figura 4.	Matriz de las 5 estrategias genéricas según Fred David	24
Figura 5.	Matriz de estrategia competitiva Banco Cerro Alto	32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Matriz FODA (cruzado)	62
Anexo 2.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)	64
Anexo 3.	Estados de Resultados de Banco Cerro Alto 2022-2024	66
Anexo 4.	Estado de Situación Financiera del Banco Cerro Alto 2023 - 2024.....	66
Anexo 5.	Nivel de solvencia histórico del Banco Cerro Alto 2022-2024	67
Anexo 6.	Valoración del Banco Cerro Alto en el mercado de capitales (2024)	67

CAPÍTULO I. SITUACIÓN GENERAL

1.1. Consideraciones generales

Banco Cerro Alto SA. es una entidad financiera que se enfoca en brindar un servicio integral al cliente con financiamientos de corto, mediano y largo plazo, para ejecutar inversiones y atender requerimientos de capital de trabajo, nuestro banco apuesta por la tecnología y al 31 de diciembre 2024 solo tiene operaciones en Perú.

Sabemos que el sector bancario en el Perú ha mostrado un desarrollo robusto y sostenido en los últimos años, consolidándose como uno de los pilares fundamentales de la economía nacional. Al 31 de diciembre de 2023, los bancos peruanos han registrado un EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) significativo, en promedio de \$5.8 mil millones para el sector (Gestión, 2024), lo cual muestra rentabilidad y eficiencia operativa de las principales instituciones financieras del país. El sistema bancario peruano, está compuesto por diecisiete entidades financieras, entre bancos medianos, grandes, de consumo y micro (Ver Tabla N°1).

Asimismo, Perú, el mercado en el cual opera Banco Cerro Alto S.A se caracteriza por una alta concentración, En la Tabla N° 1 se detalla el porcentaje de participación de los bancos en el Perú a enero de 2024, siendo los Bancos con más poder, el Banco de Crédito del Perú (BCP) que lidera con un 35.91% del patrimonio total, seguido por el Banco BBVA Perú con un 18.14%, Scotiabank Perú con un 16.90%, e Interbank con un 11.32%. Las cifras muestran una industria bancaria con el poder de mercado muy concentrado, por lo que Banco Cerro Alto debe tener en cuenta en su gestión la competencia en el sector bancario peruano y la influencia de estos bancos en la economía (Prensa Regional, 2024)

Estas entidades han logrado mantener una sólida base de clientes gracias a su extensa red de sucursales, la diversificación de productos y servicios, y una creciente inversión en tecnologías digitales.

Tabla N° 1: Poder de los Bancos en el Perú enero 2024.

NOMBRE DEL BANCO	PATRIMONIO	%
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	24,875,585,468	35.91
BANCO BBVA PERÚ	12,566,026,238	18.14
SCOTIABANK PERÚ	11,704,237,474	16.90
INTEBRANK	7,838,832,808	11.32
MIBANCO	2,899,254,499	4.19
INTERAMERICANO DE FINANZAS	1,767,729,282	2.55
BANCO SANTANDER PERÚ	1,340,779,489	1.94
CITIBANK	1,256,013,297	1.81

NOMBRE DEL BANCO	PATRIMONIO	%
BANCO PICHINCHA	1,096,608,926	1.58
BANCO FALABELLA PERÚ	914,578,565	1.32
BANCO GNB	760,172,419	1.10
BANCO BCI PERÚ	588,319,802	0.85
BANCO ICBC	497,485,426	0.72
BANCOM	402,072,967	0.58
BANCO RIPLEY	376,737,720	0.54
BANK OF CHINA	266,276,368	0.38
ALFIN BANCO	125,229,538	0.18
TOTAL	69,275,940,286	100

Fuente: (Prensa Regional, 2024)

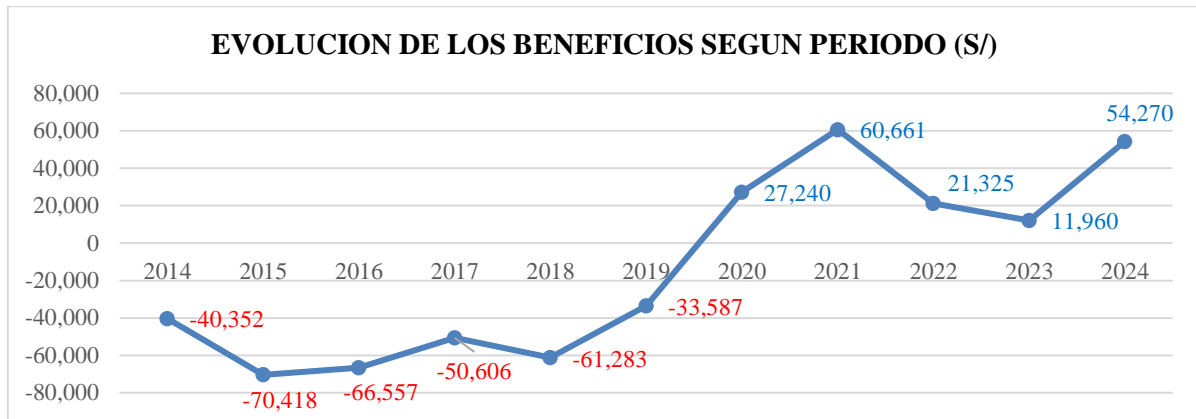
Asimismo, se espera que el sector bancario peruano continúe expandiéndose en la próxima década, impulsado por el crecimiento económico sostenido, el incremento en la inclusión financiera, y la adopción de nuevas tecnologías. En esa línea, mantener una estrategia consistente en el tiempo será clave para alcanzar los objetivos planteados por Banco Cerro Alto.

1.2. Definición del problema que enfrenta la empresa

El problema central crítico por el que atraviesa Banco Cerro Alto al cierre del periodo 2024 es: la volatilidad y la inestabilidad en los beneficios financieros a lo largo del tiempo (Ver Figura N° 1). Esta problemática se evidencia en la significativa fluctuación de los beneficios desde el periodo 2015 al periodo 2024, destacando periodos de pérdidas profundas seguidos por recuperaciones abruptas y nuevamente caídas, antes de estabilizarse parcialmente en los últimos 5 periodos.

La volatilidad observada en los beneficios del 2015 al 2024, muestra la necesidad urgente de una revisión y reestructuración de las estrategias financieras y operativas de Banco Cerro Alto. La gestión de riesgos debe ser fortalecida para evitar futuras exposiciones crediticias excesivas. Además, es crucial implementar medidas para reducir los costos operativos y mejorar la liquidez del banco, permitiendo así una mayor resiliencia frente a fluctuaciones en el mercado.

Figura N° 1: Evolución de los beneficios según periodo (en miles de Soles)



Elaboración: Propia, (2024).

1.2.1. Modelo de negocio

El modelo de negocio de Banco Cerro Alto al 2024 ha tenido beneficios económicos basados en una propuesta de valor que permitió mejorar sus resultados (Ver Figura N° 2).

Figura N° 2: Modelo de Negocio Banco Cerro Alto

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de clientes	
<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores - Proveedores - Transporte de valores. - Proveedores de tecnología y software. - SBS, BCR, BVL. - Compañías de Seguros. - Otros bancos. - Fintech (Startups). - Proveedores de infraestructura de pagos (VISA y Mastercard). - Bolsas de Valores - Estado Peruano (Gobiernos Locales). - Inversores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de fondos. - Colocación de créditos. - Evaluación de riesgos. - Diversificación en servicios digitales. - Inversiones Financieras. - Asesoría financiera. - Convenios. - Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en el mercado. - Mejor Servicio de Banca por Internet. - Mejores Procesos y experiencia de servicio al cliente. - Tasas de interés competitivas 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trato justo. - Autoservicio. - Servicio Automático. - Atención personalizada. - Comunidades de negocios. - Colaboración colectiva. 	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depósitos de los clientes. - Tecnología y software. - Red de agencias y cajeros. - Personal Especializado. - RR.HH. 	<p>BANCA PERSONAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banca Minorista - Banca Privada <p>BANCA EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banca Negocios (PYME)
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos operativos de sucursales y recursos humanos (capacitación, incentivos). - Intereses de depósitos de clientes. - Costo de desarrollo y mantenimiento tecnológico. - Costo de cumplimiento legal e impuestos. - Costo de asociaciones y alianzas. - Marketing y publicidad. - Seguros. - Asesorías legales y financieras. 			<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intereses de créditos otorgados. - Inversiones financieras. - Comisiones y moras. - Seguros y productos complementarios. - Ingresos por cambio de moneda. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011). Elaboración: Propia (2024).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Análisis del Entorno (PESTEL)

2.1.1. Factores políticos

El panorama político peruano se ha caracterizado por una marcada inestabilidad en los últimos años, evidenciada por la sucesión de cinco presidentes desde 2016. Esta volatilidad ha generado un clima de incertidumbre que afecta significativamente las decisiones de inversión y el comportamiento del consumidor en el mercado financiero.

La percepción de corrupción sigue siendo un desafío considerable para el sector. Según el Índice de Percepción de la Corrupción (Corruption perceptions index, 2023), Perú se ubica en el puesto 121 de 180 países, lo que plantea retos significativos para las instituciones financieras en términos de cumplimiento normativo y gestión reputacional.

No obstante, las políticas de inclusión financiera han mostrado resultados positivos. Según el estudio Bancarización del peruano (IPSOS, 2020) se reporta un incremento en la bancarización, específicamente en la proporción de adultos que poseen una cuenta bancaria, aumentando del 43% en 2019 al 58.6% en 2023. Este avance representa una expansión notable del mercado potencial para servicios financieros.

Para el sector financiero, la inestabilidad política podría obstaculizar planes de expansión o inversión a largo plazo, mientras que el entorno de alta percepción de corrupción exige inversiones significativas en sistemas de cumplimiento robustos. Sin embargo, el aumento en la inclusión financiera ofrece una oportunidad única para captar nuevos segmentos de mercado mediante la innovación en productos y servicios adaptados a las necesidades de esta población recientemente bancarizada.

2.1.2. Factores económicos

La economía peruana experimentó una contracción del 0.6% en el PBI en 2023 (Banco Central de Reserva del Perú, 2024), influenciada por factores como anomalías climáticas y conflictos sociales. Este declive se caracterizó por un retroceso en la inversión privada y un crecimiento limitado del consumo familiar, afectado por la reducción en la generación de empleo, la pérdida de poder adquisitivo por la inflación y mayores costos de financiamiento. Varios sectores mostraron tendencias negativas, con excepción de las exportaciones que tuvieron un desempeño positivo gracias a la mejora en la producción minera. (Banco Central de Reserva del Perú, 2024). La contracción económica y los desafíos en diversos sectores ofrecen la oportunidad de desarrollar productos financieros innovadores enfocados en la reactivación económica. El banco puede diseñar soluciones de financiamiento adaptadas a las necesidades

específicas de sectores en recuperación, así como productos de ahorro e inversión que ayuden a los clientes a proteger su patrimonio en un entorno económico volátil.

Sin embargo, la disminución en la actividad económica y la inversión privada pueden llevar a una reducción en la demanda de créditos y servicios financieros. Además, el deterioro de la situación económica de individuos y empresas podría aumentar el riesgo crediticio para el banco, requiriendo una gestión más cuidadosa de la cartera de préstamos y potencialmente afectando la rentabilidad. Este escenario exige una estrategia ágil y adaptativa, capaz de identificar y capitalizar oportunidades mientras gestiona prudentemente los riesgos inherentes a un mercado en contracción.

2.1.3. Factores sociodemográficos

Nivel de bancarización

En el primer trimestre del año 2022, el 53,2% de la población de más de 18 años accedió al sistema financiero. Esto representa un incremento de 3,3 puntos porcentuales al compararlo con similar trimestre de 2021 (49,9%) (INEI, 2022).

A setiembre 2023, la cartera de créditos sin considerar los programas del Gobierno registró un crecimiento anual de 3.3% y de 19.6% respecto a febrero 2020, lo cual evidencia un menor dinamismo en el crecimiento de la cartera de créditos (SBS, 2023).

Transición de la banca tradicional a la banca digital

Según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), el número total de operaciones por canales virtuales a octubre 2022 fue de 2,611 millones y representa un crecimiento de 108%, respecto al acumulado alcanzado a octubre 2021. Por su parte, Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), afirmó que los pagos digitales en Perú crecieron un 270% durante el año pasado (BBVA, 2023).

Nivel de educación financiera de los consumidores

El 46% de la población peruana cuenta con un nivel medio de educación financiera y un 13% tiene un nivel adecuado; pero aún hay un 41% que carece de capacidades financieras (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2023). Si bien estos niveles se han incrementado significativamente desde el 2013, han decrecido con respecto al mismo estudio realizado en el año 2019 (SBS, 2022).

En cuanto al comportamiento financiero, el 54% de los peruanos realiza acciones de planificación financiera y el 42% ahorró dinero en los últimos 12 meses (SBS, 2022).

2.1.4. Factores tecnológicos

En el sector bancario del Perú, y a nivel global, los factores tecnológicos desempeñan un rol vital en la determinación de la competitividad y la capacidad de adaptación de los bancos, en esa línea, los bancos que puedan adaptarse y capitalizar estas tendencias tecnológicas estarán mejor posicionados para satisfacer las demandas de los clientes y mantener su competitividad en el mercado.

El uso de la inteligencia artificial en el sector bancario ha ido incrementando progresivamente en los últimos años, los bancos europeos han adoptado su uso en un 13.2% anual entre 2018 y 2022, siendo en este último año en el que el 83.3% de bancos usan la IA en sus procesos (Autoridad Bancaria Europea, 2022).“Aunque son muchas y muy diversas las formas en las que los bancos pueden emplear la IA, sí es posible agruparlas en torno a tres grandes ámbitos de actuación: Mejora de la experiencia del usuario, cumplimiento normativo y control del riesgo” (Funcas, 2023).

En el Perú las Fintech han logrado un crecimiento notable “de acuerdo con la Guía de Negocios Fintech 2022/2023, en los últimos siete años existe un crecimiento promedio anual del número de emprendimientos Fintech de 16%. Al respecto, al cierre del 2014 existían un total de 50 emprendimientos Fintech y actualmente hay 151 empresas Fintech” (El Peruano, 2023).

La rápida evolución tecnológica obliga a los bancos a invertir continuamente en innovación para mantener su competitividad. La adopción de IA, blockchain (o cadena de bloques) y análisis de datos se vuelve crucial para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Para 2025, se espera que el 70% de las transacciones bancarias en Perú se realicen a través de canales digitales.

2.1.5. Factores ecológicos

El sector bancario en Perú enfrenta un entorno ambiental influenciado por eventos climáticos extremos como El Niño y La Niña, que generan pérdidas económicas anuales promedio del 3% del PBI (Ministerio del Ambiente, 2023). Este contexto afecta sectores clave como la agricultura, la pesca y la minería, que dependen de financiamiento bancario. Adicionalmente, el Perú ocupa el puesto 110 de 180 países en el Índice de Desempeño Ambiental (Environmental Performance Index, 2022), reflejando desafíos en la gestión de recursos naturales y la calidad del aire.

Por otro lado, el incremento anual del 12% en la capacidad de generación de energías renovables desde 2019 (Ministerio de Energía y Minas, 2023) representa un avance hacia una economía más sostenible, aunque su impacto directo en el sector financiero es limitado. Las normativas ambientales exigen mayores esfuerzos en la evaluación de riesgos climáticos, pero aún no tienen carácter obligatorio para los bancos.

2.1.6. Factores legales

El sector bancario en el Perú ha adoptado un enfoque progresivo hacia la regulación, alineándose con estándares internacionales como Basilea III para mejorar liquidez, gestión de riesgo, y capitalización de los bancos. El índice de solvencia del sector se mantuvo robusto, superando el mínimo regulatorio exigido (9.5%), revela el Informe de Estabilidad del Sistema Financiero (SBS, 2024).

Además, la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-Perú) reportó un incremento en las operaciones sospechosas detectadas, pasando de 2,857 en 2018 a más de 4,000 en 2022, reflejando una mayor vigilancia y uso de tecnologías avanzadas para el monitoreo de transacciones. Las entidades financieras deben asegurar la implementación de sistemas de detección y reporte eficaces para cumplir con estas regulaciones y mantener la integridad financiera del país. Asimismo, la Ley de Protección de Datos Personales y su reglamento imponen obligaciones estrictas en cuanto al manejo y protección de datos personales. Es decir, cumplir esta normativa no solo es un requisito legal sino un factor clave para mantener la confianza del cliente.

Mirando hacia el futuro, se espera que el marco legal peruano continúe evolucionando en áreas como fintech, ciberseguridad y finanzas sostenibles. Aunque el cumplimiento de regulaciones más estrictas incrementa los costos operativos, fortalece la estabilidad del sistema financiero. Los bancos tienen la oportunidad de invertir en sistemas de cumplimiento robustos, anticipándose a nuevas regulaciones en ciberseguridad y protección de datos, con inversiones significativas en tecnología y capacitación, destacándose en seguridad y liderando en un entorno digitalizado.

2.1.7. Factores globales

Durante los años 2021 al 2023, la economía mundial enfrentó desafíos significativos, pero también se presentaron oportunidades para el sector bancario. La recuperación económica tras la pandemia y la volatilidad causada por la incertidumbre sanitaria y las tensiones geopolíticas destacaron la importancia de la resiliencia financiera y su adaptabilidad. La dependencia en la

distribución de vacunas, los desafíos en la cadena de suministro y las fluctuaciones en los mercados financieros resaltaron la necesidad de una gestión de riesgos más robusta y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la seguridad operativa.

La ralentización económica prevista para 2023, con un crecimiento global del 2.4%, presenta una oportunidad para que los bancos se posicionen como pilares de estabilidad en tiempos de incertidumbre. El enfoque en la sostenibilidad y la digitalización de las economías ofrece un campo fértil para innovar en productos y servicios financieros. La adopción de políticas monetarias restrictivas en economías avanzadas y el ajuste gradual de la inflación entre 2024 y 2026, como se estima, con un crecimiento proyectado del PBI global de 2.9%, crea un entorno favorable para que los bancos desarrollen soluciones financieras sostenibles y digitalizadas que respondan a las nuevas demandas del mercado. Estas condiciones permiten a los bancos diferenciarse y liderar en la transformación digital y la sostenibilidad económica.

2.2. Análisis y atractividad del sector

2.2.1. Análisis del sector usando modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El sector bancario peruano se caracteriza por una dinámica compleja, con desafíos significativos en inclusión financiera, acceso a servicios en áreas rurales y adaptación a la digitalización y fintechs. Para analizar la estructura y atractividad del sector y evaluar la posición de Banco Cerro Alto, utilizaremos el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008).

Este enfoque nos permitirá comprender la posición de Banco Cerro Alto en el mercado y desarrollar estrategias efectivas para satisfacer las necesidades de los grupos de clientes mientras mantenemos una posición competitiva en el mercado bancario peruano.

i. Rivalidad entre competidores existentes:

El sector bancario peruano se caracteriza por una estructura oligopólica. El mercado está dominado por cuatro actores principales: BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank, que controlan aproximadamente el 83% de las colocaciones y el 81% de los depósitos. Esta concentración genera una intensa competencia entre los líderes, mientras que los bancos más pequeños y las Fintech luchan por nichos específicos.

La rivalidad se intensifica por varios factores. Primero, la creciente importancia de la diferenciación en servicios digitales y la atención al cliente impulsan a los bancos a invertir

constantemente en innovación tecnológica. Segundo, la reducción de los costos de servicios financieros para los clientes, facilitada por la tecnología y la regulación, aumenta la presión competitiva al permitir que los clientes cambien de banco más fácilmente. Finalmente, la diversidad de competidores, que incluye bancos tradicionales, digitales y Fintech, obstaculiza el panorama competitivo y fomenta la innovación continua.

La **rivalidad entre competidores es alta**, lo que se traduce en una baja atractividad del sector. Esta estructura de mercado implica que los participantes deben luchar constantemente por mantener o aumentar su cuota de mercado, lo que puede llevar a una presión a la baja sobre la rentabilidad del sector en general.

ii. Poder de negociación de los proveedores:

El análisis del poder de negociación de los proveedores en el sector bancario peruano revela una dinámica compleja y multifacética. Los principales proveedores contemplan empresas de tecnología, proveedores de servicios de procesamiento de datos y los propios depositantes del banco.

En el ámbito tecnológico, la proliferación de startups y el desarrollo de capacidades internas en los bancos han modificado el equilibrio de poder. Los bancos tienen ahora más opciones y flexibilidad en la selección de sus proveedores tecnológicos, lo que reduce el poder de negociación de estos últimos.

Por otro lado, el poder de negociación de los depositantes presenta una tendencia ascendente. La digitalización bancaria ha facilitado enormemente la comparación de ofertas y el cambio entre entidades financieras. Los clientes pueden ahora evaluar y elegir entre varias opciones bancarias con una facilidad sin precedentes.

El **poder de negociación de los proveedores** en el sector bancario **se considera moderado**. Mientras que los proveedores tecnológicos han visto disminuir su influencia, los depositantes han ganado poder. Esta dinámica contribuye a una atractividad moderada del sector, ya que los bancos deben equilibrar la presión de costos tecnológicos con la necesidad de ofrecer condiciones competitivas a los depositantes.

iii. Poder de negociación de los clientes:

El análisis del poder de negociación de los clientes se muestra creciente debido al acceso a más información financiera y a la digitalización de los servicios. Esta evolución ha sido impulsada por diversos factores que han transformado la dinámica del mercado peruano.

Primero, la diversificación de entidades financieras tradicionales y no tradicionales (fintechs) ha ampliado significativamente las opciones disponibles, reduciendo las barreras de cambio e intensificando la competencia en el sector. Segundo, los clientes bancarios muestran una creciente sensibilidad a las tasas y comisiones, lo que obliga a los bancos a ser más competitivos en su estructura de precios. Tercero, incremento en el nivel de educación financiera y la calidad del servicio se han convertido en diferenciadores cruciales, ya que los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor al contar con mayor conocimiento y comprensión de los productos y servicios bancarios exigiendo, a su vez, una mejor experiencia. Finalmente, la digitalización ha simplificado y reducido los costos asociados con el cambio de proveedor bancario, facilitando la movilidad de los clientes y disminuyendo su inercia.

El **poder de negociación de los clientes** en el sector bancario peruano **se considera moderado-alto**, contribuyendo a una atractividad reducida del sector. Esta dinámica obliga a los bancos a innovar constantemente, mejorar su eficiencia operativa y ofrecer propuestas de valor más atractivas para retener y atraer clientes.

iv. Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

El sector bancario peruano enfrenta una dinámica cambiante en cuanto a la amenaza de nuevos competidores. Las barreras regulatorias y los requerimientos de capital siguen siendo significativos para los bancos tradicionales, actuando como un freno para la entrada de nuevos actores convencionales.

Sin embargo, la digitalización ha creado nuevas vías de entrada, particularmente para las fintech. Estas empresas pueden operar con estructuras más ligeras en costos y enfocarse en nichos específicos, desafiando el statu quo del sector. Aunque las economías de escala aún favorecen a los bancos establecidos, su importancia disminuye en segmentos donde la agilidad y la innovación son más valoradas que el tamaño.

La transformación del sector está reconfigurando la dinámica competitiva. El equilibrio entre las barreras tradicionales y las oportunidades digitales está creando un entorno más diverso y competitivo. Se anticipa una mayor colaboración entre bancos tradicionales y fintech, así como una evolución continua de las regulaciones para adaptarse a este nuevo panorama.

La **amenaza de ingreso** de nuevos competidores en el sector bancario **se considera moderada-alta**. Esta situación contribuye a una atractividad reducida del sector, ya que intensifica el ambiente competitivo y obliga a los actores establecidos a adaptarse rápidamente a las nuevas realidades del mercado.

v. **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

La amenaza de productos o servicios sustitutos en el sector bancario peruano refleja un panorama financiero en rápida transformación, impulsado principalmente por los avances tecnológicos y la creciente digitalización del sector.

El sector bancario tradicional enfrenta una competencia cada vez más intensa de una variedad de sustitutos innovadores. La relación valor-precio ofrecida por muchos de estos sustitutos es particularmente atractiva, las fintech y otras plataformas digitales a menudo pueden ofrecer servicios a costos más bajos que los bancos tradicionales.

La **amenaza de productos o servicios sustitutos** en el sector bancario **se considera alta**. Esta situación contribuye a una atractividad baja del sector, ya que intensifica el ambiente competitivo y obliga a los actores establecidos a adaptarse rápidamente a las nuevas realidades del mercado.

2.2.2. Conclusión

En conclusión, dado el análisis realizado, identificamos que la atractividad del sector bancario en Perú es moderada, dado que, enfrenta un entorno desafiante, donde el sector presenta retos para mejorar su eficiencia operativa, invertir en tecnologías innovadoras y ofrecer propuestas de valor diferenciadas para mantener su posición en el mercado y adaptarse a la evolución del entorno competitivo.

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En esta sección se identifican las principales oportunidades y amenazas del entorno externo, con una calificación total de 2.45, notamos que las estrategias hasta ahora planteadas por el Banco Cerro Alto no están afrontando adecuadamente las amenazas ni aprovechando con eficacia las oportunidades de su entorno. Esto debería cambiar con el nuevo plan.

A través de la Tabla N° 2 podemos analizar la matriz EFE de manera cuantitativa.

Tabla N° 2: Matriz EFE del Banco Cerro Alto

Factores Externos Clave		Ponderación	Calificación	Valor
Oportunidades				
O1	Crecimiento del nivel de bancarización en el Perú en 3.3% anual.	0.15	3	0.45
O2	Crecimiento acelerado de la banca digital, 108% en operaciones digitales y 270% en pagos digitales en 2023 frente al 2022.	0.09	3	0.27
O3	Desarrollo y adopción de tecnologías financieras. Aumento del 13.2% anual en el uso de IA en los bancos.	0.09	3	0.27
O4	Aumento en la educación financiera de la población comparado con el año 2013.	0.06	2	0.12
O5	La adopción de políticas monetarias restrictivas en economías avanzadas y el ajuste gradual de la inflación crea un entorno favorable para que los bancos desarrollen soluciones financieras sostenibles y digitalizadas.	0.06	3	0.18
Amenazas				
A1	Bajos niveles de educación financiera de la población, 46% de la población adulta muestra bajos niveles de educación financiera.	0.09	3	0.27
A2	Se espera que el marco legal peruano continúe evolucionando en áreas como fintech y ciberseguridad, haciendo que las regulaciones sean más estrictas y aumenten los costos operativos.	0.03	2	0.06
A3	Inestabilidad política. El Índice de Percepción de la Corrupción posiciona a Perú en el puesto 121 de 180 países.	0.12	1	0.12
A4	Amenaza de sustitutos por fintechs y plataformas de pago. Crecimiento sostenido del 16% anual del número de Fintech en el Perú.	0.09	3	0.27
A5	Alta competencia en el sector bancario. Los 4 principales bancos controlan el 80% del mercado.	0.10	2	0.2
A6	Volatilidad de la economía. El PBI experimentó una contracción del -0.6% en 2023.	0.12	2	0.24
Total		1.00		2.45

Nota: Los valores de las calificaciones de cada factor son: 1 = respuesta deficiente, 2 = respuesta promedio, 3 = respuesta por encima del promedio, 4 = respuesta superior.

Fuente: David, F. y David, F. (2017). Elaboración propia (2024).

2.4. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo reconoce los principales competidores, así como sus principales fortalezas y debilidades (David & David, 2017). Para evaluar a Banco Cerro Alto, se seleccionó a sus principales competidores y se identificaron factores críticos de éxito (FCE), según la Tabla N°3.

Tabla N° 3: Matriz MPC del Banco Cerro Alto

Factores Críticos de Éxito		Ponderación	Banco Cerro Alto		BanBif		Banco GNB		Banco Pichincha	
			C	P	C	P	C	P	C	P
1	Gestión del Riesgo	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2	Tecnología e Innovación	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3	Marketing, Calidad de Servicio y Experiencia del Cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3
4	Gestión del Talento	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.3
5	Diversificación de Productos y Servicios	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.3
6	Adaptabilidad a Cambios Tecnológicos	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.2
7	Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.1
8	Eficiencia Operativa y Escalabilidad	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.3
9	Acceso a Financiamiento y Mercados de Capitales	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
10	Gestión del Capital y Finanzas	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Total		1.00		2.80		2.85		2.85		2.70

Nota: Los valores de las calificaciones son: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza, 4 = mayor fortaleza.

Fuente: David, F. y David, F. (2017). Elaboración propia (2024)

En la Tabla N° 3 se compara el desempeño del Banco Cerro Alto con otros bancos competidores, a pesar de tener una calificación de 2.80/4, la posición del Banco Cerro Alto es muy similar a la de sus competidores directos siendo incluso superior en algunos puntos, por ejemplo, en la inversión en tecnología e innovación.

La mayor fortaleza del Banco Cerro Alto es que ha venido invirtiendo durante los últimos 10 años en el desarrollo tecnológico e innovación en el sector financiero peruano.

Las mayores debilidades del Banco Cerro Alto son que en sus inicios no tuvo un manejo adecuado de la salud financiera y debido a la falta de exigencia en su entorno, no se invirtió en temas de sostenibilidad y responsabilidad social.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

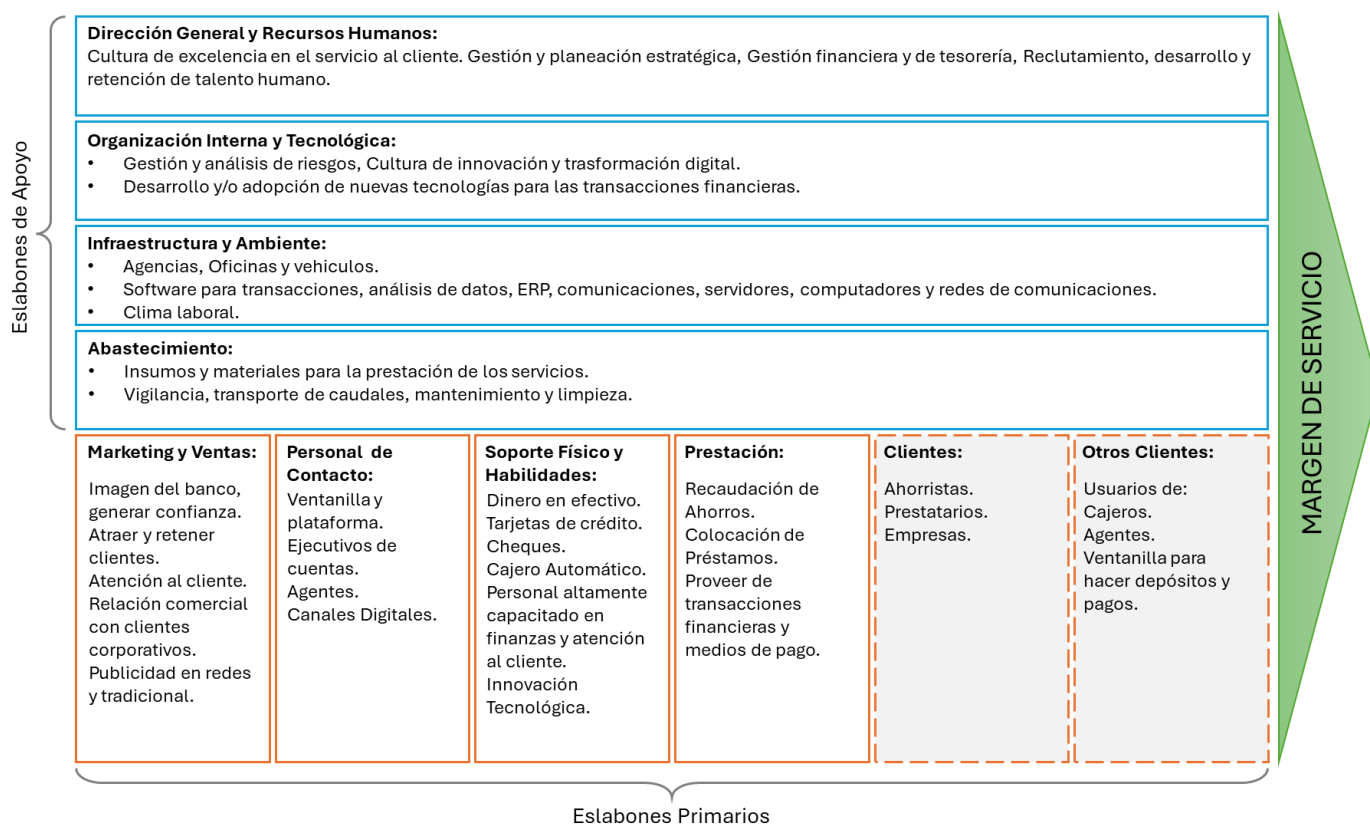
3.1. Análisis interno de la Organización

En el presente capítulo utilizaremos el análisis de la cadena de valor, análisis de las áreas funcionales, y análisis de recursos y capacidades con el fin de hallar las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego haremos la matriz EFI, con las fortalezas halladas y la matriz VRIO obtendremos las ventajas competitivas y con ellas la estrategia genérica del Banco Cerro Alto.

3.1.1. Cadena de valor

Para continuar con el análisis interno de Banco Cerro Alto, se procede a analizar la cadena de valor, de empresas de servicios, para identificar dentro de las actividades claves las fortalezas y debilidades de la empresa (Ver Figura N° 3).

Figura N° 3: Cadena de valor Banco Cerro Alto



Fuente: Gustavo Alonso (2008). Elaboración: Propia, 2024.

3.1.2. Análisis de áreas funcionales

El Banco Cerro Alto tiene una configuración principalmente *maquinal* (Mintzberg, 1991), en donde la tecnoestructura tiene gran relevancia, puesto que esta será la encargada de normalizar los procesos de trabajo y optimizar la eficiencia operativa de los servicios bancarios ofertados.

También se puede observar que – debido a los avances tecnológicos acelerados – el Banco ha tenido que desarrollar una estructura organizativa con tendencia *innovadora* (Mintzberg, 1991)

a través de la cual ha conseguido adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y estar a la vanguardia en tres ejes fundamentales de desarrollo: Gestión de Riesgos, Atención al Cliente y Mejor Experiencia del Usuario.

Dirección

Conformado por la junta de accionistas y la gerencia general, dedicados a planificar y dirigir el rumbo de las estrategias de negocios.

Recursos Humanos

Se encarga de planificar y ejecutar las tareas de reclutamiento, proceso de integración (onboarding), capacitación y retención del personal, además de establecer políticas con respecto a escalas salariales y asignación de bonificaciones.

Marketing y Ventas

Los principales servicios brindados están divididos en los sectores de Minorista y PYME.

Los ejecutivos de cuentas en el sector Minorista se encargan de colocar los préstamos, recaudar depósitos y como parte de sus funciones, también se dedican a las cobranzas y promocionar los productos, esto es una ventaja debido a que el contacto frecuente con el cliente le da mayor conocimiento y perspectiva del mercado.

Los ejecutivos de cuentas en el segmento PYME no se dedican a realizar labores de marketing.

La atención al cliente, en el caso de consultas o reclamos, se realiza mediante una plataforma digital centralizada.

Finanzas

Su función principal es la administración eficiente y eficaz de los recursos financieros, a través del planeamiento financiero, que implica la gestión del financiamiento de corto y largo plazo, equilibrio de los flujos de caja, y el seguimiento y control de los indicadores financieros que se encuentren alineados con los objetivos del plan estratégico.

Sistemas y TI

Se encargan de desarrollar y mantener las tecnologías requeridas para las operaciones propias de los servicios bancarios, poniendo especial énfasis en Gestión de Riesgos, Atención al Cliente y Mejor Experiencia del Usuario.

3.1.3. Análisis de Recursos y Capacidades¹

Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva (Thompson, 2012). De este análisis se obtendrá la mayor cantidad de fuentes que puedan aportar a la determinación de la ventaja competitiva del Banco Cerro Alto.

i. Recursos Tangibles

a. Recursos Físicos

El Banco cuenta sólo con tres (03) agencias para la atención presencial de los clientes, las cuales se encuentran estratégicamente distribuidas geográficamente en las zonas de mayor concurrencia de nuestros clientes, esto representa un reto para cubrir la atención presencial de grandes poblaciones; sin embargo, cuenta con una plataforma digital para la atención y prestación de servicios mediante el acceso a internet desde un navegador web o teléfono inteligente², lo que le otorga una amplia capacidad de cobertura en el mercado digital.

No cuenta con una red propia de cajeros automáticos para el retiro o depósito de dinero en efectivo ni tampoco tiene una red de Agentes³ propia. Tampoco cuenta con una pasarela de pagos virtual propia como – por ejemplo – Mercado Pago, Izipay, Visa, etc.

b. Recursos Financieros⁴

Los recursos financieros tangibles de Banco Cerro Alto son fundamentales para la estabilidad y el crecimiento. La principal fuente de ingreso del Banco son los intereses generados por los préstamos hipotecarios, que, durante el período analizado, mostraron una tendencia variable.

El crecimiento de ingresos por intereses e intereses netos fueron positivos y sostenidos en los últimos dos años.

La optimización en la recaudación de depósitos, colocación de créditos y la reducción de la deuda subordinada, han logrado que el beneficio operativo y beneficio del periodo se vean incrementados en 216.84% y 353.76% respectivamente, al cierre del periodo 2024.

A lo largo de los años, el Banco ha mantenido ratios de liquidez que oscilan entre 1.8 y 3.4, lo que sugiere una gestión efectiva de su liquidez.

¹ Basado en la teoría presentada por Thompson (2012).

² Se refiere a teléfonos inteligentes a aquellos con sistemas operativos Android, IOS u otro con la capacidad de instalar aplicaciones y con conexión a internet.

³ Agente: establecimiento administrado por una persona natural o jurídica que tiene la autorización para realizar transacciones con dinero en efectivo (pagos, depósitos y retiros) y se encuentra interconectada con la plataforma digital del banco.

⁴ El análisis de esta sección está basado en los Ratios Financieros, tomados de los resultados del simulador Cesim Bank (2024).

En la Tabla N° 4 se presenta el Informe de Clasificación de Riesgo a marzo de 2024, donde se compara la calificación de Banco Cerro Alto (A-) con otros bancos competidores, destacando que esta se encuentra en el promedio del mercado.

Tabla N° 4: Informe de Clasificación de Riesgo a marzo de 2024

Banco	Clasificación Moodys	Clasificación PCR
Banco GNB	A	A
Banco Pichincha	A-	A-
Bancom	B+	B+

Fuente: (SBS, 2024).

El Banco Cerro Alto muestra una gestión financiera robusta con fortalezas significativas en el crecimiento de ingresos, aumento de beneficios operativos y del período, y una gestión de liquidez efectiva; sin embargo, también cuenta con una debilidad importante con respecto a la calificación de riesgo, la cual debería abordar para mejorar su posición en el mercado.

c. Activos Tecnológicos

El Banco cuenta con un sistema de información tecnológica para la gestión de sus procesos físicos y digitales, este sistema está enfocado en gestionar el riesgo, asegurar la confiabilidad de las transacciones y los registros correspondientes a las mismas, el análisis de datos de clientes y proveedores, entre otros.

Con una inversión de 45M de soles durante los 10 periodos precedentes, el sistema implementado ha sido desarrollado íntegramente por el Banco, esta inversión permite la creación de productos y servicios altamente personalizados y adaptados a las necesidades de los clientes. Así mismo, esto representa una fortaleza importante de cara a las necesidades de desarrollo tecnológico del mercado.

d. Recursos organizacionales

Banco Cerro Alto tiene desarrollado un sistema de comunicaciones robusto que permite la conexión eficiente entre las tres sucursales y los clientes a través de canales digitales, con procesos optimizados y definidos que mejoran la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Asimismo, su estructura organizacional sólida y eficiente facilita la toma rápida de decisiones y la implementación efectiva de estrategias. Esta es una fortaleza porque le permite mantener estable su nivel de operaciones.

ii. Recursos Intangibles

a. Recursos Humanos

Se invierte en promedio el 5.49% del presupuesto asignado a gastos de personal en programas de formación, frente al 4.80% del mercado (Cesim Bank, 2024). Estos programas de formación – orientados a desarrollar capacidades para mejorar la atención al cliente y mejorar las competencias administrativas – representan una fortaleza importante para el Banco que se ve reflejada en las altas calificaciones en competencias de su personal de atención al segmento Minorista. En la Tabla N° 5 se detalla la comparación de las competencias de ambos segmentos, destacando la posición favorable del segmento Minorista frente a la posición menos competitiva del segmento PYME.

Tabla N° 5: Nivel de competencia de los departamentos de los bancos

Competencia de los departamentos	Banco Cerro Alto	Promedio de la Competencia
Minorista	1.01	0.76
PYME	0.82	0.91
Back office	0.90	0.90
Total	0.92	0.90

Donde las calificaciones van de 0 (bajo) a 1 (alto).

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

b. Marca (identidad, imagen y reputación)

El Banco Cerro Alto asocia su imagen con la innovación tecnológica y la personalización de servicios, fortaleciendo su reputación en el segmento Minorista. Sin embargo, enfrenta desafíos en la percepción de los accionistas, quienes mantienen una valoración más baja de la entidad. En la Tabla N° 6 se detalla el análisis de las calificaciones otorgadas por diferentes grupos de interés, reflejando una percepción positiva de los clientes y una opinión menos favorable por parte de los accionistas.

Tabla N° 6: Imagen del Banco

Grupo de interés	Cerro Alto
Accionistas	1
Clientes - Minorista	3.02
Clientes - Empresas	2.87
Reguladores	2.25
Acreedores	3.04
Calificación global	2.53

Donde las calificaciones van de 1 (bajo) a 5 (alto).

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

Los accionistas tienen una percepción muy negativa del banco, lo que refleja insatisfacción con respecto al desempeño financiero. Consideramos esta una debilidad importante.

Los clientes minoristas tienen una percepción positiva del banco, lo que indica una buena aceptación y reconocimiento de los servicios ofrecidos a este segmento. Consideramos este resultado como una fortaleza importante.

Los clientes del segmento PYME tienen una percepción moderadamente baja del banco, sugiriendo una debilidad moderada en la gestión de marketing de este sector.

Tabla N° 7: Satisfacción del cliente

Grupo de Clientes	Cerro Alto
Minorista - Privado	3.02
Empresarial	2.87
Calificación global	2.97

Donde las calificaciones van de 1 (bajo) a 5 (alto).

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

En la Tabla N° 7 se detalla la comparación entre los niveles de satisfacción de los clientes en Banco Cerro Alto. Esta información refuerza la percepción de la imagen del banco, mostrando un nivel mayor en el sector minorista en comparación con el sector empresarial. Sin embargo, la calificación global se mantiene baja, lo que sugiere áreas clave de mejora.

Tabla N° 8: Satisfacción del personal

Grupo de Personal	Cerro Alto
Minorista	3.06
PyME	2.86
Back office	3.20
Calificación global	3.09

Donde las calificaciones van de 1 (bajo) a 5 (alto).

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

En la Tabla N° 8 se presenta la comparación de la satisfacción del personal en las distintas áreas del Banco Cerro Alto, la satisfacción del personal de back office es superior a la del personal de atención al cliente, teniendo al personal del sector empresas con la menor satisfacción en toda la empresa. Consideramos esto como una debilidad importante.

c. Relaciones

En este caso particular, el Banco tiene clientes (prestatarios) que al mismo tiempo pueden ser proveedores (depositantes), en ese sentido se genera una estrecha relación por la que el Banco busca ser completamente claro y transparente con los clientes y proveedores.

Se han firmado acuerdos comerciales con proveedores de pasarelas de pagos (VISA) y cajeros automáticos.

d. Cultura

El Banco tiene una identidad bien definida, su principal misión es brindar un servicio de alta calidad y que el cliente tenga una experiencia superior, ofertando productos y servicios personalizados. En esa línea, la dirección difunde los objetivos estratégicos para todo el personal y se asegura que todos estén comprometidos con la misión de la empresa.

A pesar de tener una configuración bastante tradicional, Banco Cerro Alto apuesta por difundir una cultura innovadora con la cual se podrá afrontar mejor el entorno de naturaleza altamente cambiante en temas tecnológicos y regulatorios.

iii. Capacidades

La tasa de conversión del departamento del personal dedicado a la atención de empresas es muy inferior a la tasa de conversión del departamento Minorista, lo cual se puede identificar como una debilidad que genera gastos excesivos en un departamento que genera pérdidas y afecta negativamente al resultado general del Banco. En la Tabla N° 9 se presenta una comparación detallada de la cantidad de personal, costos e ingresos por cada departamento, resaltando las disparidades significativas entre ellos.

Tabla N° 9: Comparación de cantidad de personal, costos e ingresos por departamento

Personal por departamento	Cantidad	Costos de personal (A), en miles de soles (S/)	Ingresos por intereses (B), en miles de soles (S/)	Tasa de conversión (B/A)
Minorista	50	28,190	217,670	7.72
Empresas	10	6,040	662	0.11

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración propia (2024).

En la Tabla N° 10 se presenta el índice de rotación del personal en los distintos sectores del banco, destacándose un bajo índice en los sectores minorista y back office, y una tasa significativamente más alta en el sector empresas.

Mediante los programas de pagos por desempeño y asignación de incentivos, se ha logrado alcanzar un bajo índice de rotación de personal en el sector minorista y back office; pero, por el contrario, una muy alta tasa de rotación para el sector empresas.

En general, la gestión de recursos humanos ha sido bastante destacada en el segmento Minorista, siendo a la fecha una fortaleza importante para el banco; sin embargo, la gestión del personal en el segmento PYME se encuentra muy por debajo del mercado.

Tabla N° 10: Índice de rotación de personal

Índice de rotación %	Banco Cerro Alto	Promedio de la Competencia
Minorista	10.91	11.19
PyME	20	12.89
Back office	8.82	12.39

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

El Banco cuenta con los mejores resultados del mercado en cuanto a experiencia del usuario y servicios de banca por internet; cómo se detalla en la Tabla N° 11, estas inversiones en tecnología han permitido al Banco encabezar el nivel de desarrollo tecnológico de estos últimos 10 periodos.

Tabla N° 11: Resultados de inversiones en sistemas y tecnología

Resultado	Banco Cerro Alto	Promedio de la Competencia
Satisfacción del cliente en servicios de banca por internet	2.01	2.00
Satisfacción del cliente en procesos y experiencia de servicio al cliente	2.06	1.99
Puntuación de riesgo operativo	2.38	2.45

Donde las calificaciones van de 1 (bajo) a 5 (alto).

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), presentada en la Tabla N° 12, es una herramienta que evalúa las fortalezas y debilidades internas más importantes de la empresa para la formulación de estrategias (David & David, 2017). En esta matriz se identifican factores clave, como la gestión eficiente del personal en el segmento Minorista y la inversión tecnológica como fortalezas destacadas, mientras que la baja satisfacción de los clientes en el segmento empresarial y el alcance limitado para la atención presencial son debilidades importantes.

Tabla N° 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Calificación ponderada
	Fortalezas			
F1	Destacada gestión del personal en los departamentos minorista y back office.	0.06	4	0.24
F2	Buena imagen del Banco frente a sus clientes del segmento Minorista.	0.10	4	0.40
F3	Alto foco en desarrollo de tecnologías, con inversiones acumuladas de 45M de soles, contamos con un sistema propio de TI y lideramos el nivel de desarrollo tecnológico.	0.08	4	0.32
F4	Personal altamente capacitado en atención al cliente del segmento Minorista y actividades administrativas.	0.08	4	0.32
F5	Gestión financiera destacada de los últimos 3 años.	0.08	3	0.24
F6	Amplia cobertura del mercado de servicios bancarios digitales.	0.06	3	0.18
F7	Tiene una cultura bien desarrollada y bastante sólida, orientada a brindar una excelente atención al cliente y de ser innovadores.	0.08	4	0.32
F8	Estructura organizacional sólida y eficiente, que permite mantener estables las operaciones del Banco.	0.06	3	0.18
	Debilidades			
D1	Deficiente gestión del personal en el departamento PYME.	0.06	1	0.06
D2	Muy baja satisfacción de los accionistas y de los clientes del segmento PYME.	0.10	1	0.10
D3	Con sólo 3 agencias para la atención presencial y sin una red de cajeros ni agentes, se tiene un limitado alcance en la banca tradicional.	0.08	2	0.16
D4	Baja calificación de riesgo (A-) lo que disminuye su eficiencia operativa.	0.08	1	0.08
D5	Personal con deficiencia de capacidades para la atención al cliente del segmento MYPE.	0.08	1	0.08
	Total	1.00		2.68

Nota: Los valores de las calificaciones de cada factor son: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

Fuente: David, F. y David, F. (2017). Elaboración: Propia, (2024).

La puntuación total de la EFI es de 2.68, lo que indica que el Banco tiene una posición interna moderada-fuerte, en donde se han detectado más fortalezas que debilidades; sin embargo, tiene otras debilidades importantes pendientes de mejorar, siendo su principal debilidad la deficiente gestión del segmento PYME, tanto en gestión interna de personal como de atención al cliente. También se debe tomar acción con respecto al alcance limitado para la atención presencial, la baja satisfacción de los accionistas y la baja calificación de riesgo.

3.3. Análisis VRIO

De la Matriz EFI se identifican los principales factores internos clave como las fortalezas del Banco (recursos y capacidades), los cuales, como se detalla en la Tabla N° 13, son evaluados bajo el método VRIO (Barney, 1991) para luego determinar las ventajas competitivas del Banco Cerro Alto.

Tabla N° 13: Matriz VRIO

RECURSOS Y CAPACIDADES	¿VALIOSO?	¿RARO?	¿DIFÍCIL DE IMITAR?	¿ORGANIZADO?	RESULTADO
Destacada gestión del personal en los departamentos minorista y back office.	Sí	No	-	-	PC
Buena imagen del Banco frente a sus clientes del segmento Minorista.	Sí	Sí	No	-	VCT
Alto foco en desarrollo de tecnologías, con inversiones acumuladas de 45M de soles, contamos con un sistema propio de TI y lideramos el nivel de desarrollo tecnológico.	Sí	Sí	No	-	VCT
Personal altamente capacitado en atención al cliente del segmento Minorista y actividades administrativas.	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Gestión financiera destacada de los últimos 3 años.	Sí	No	-	-	PC
Amplia cobertura del mercado de servicios bancarios digitales.	Sí	No	-	-	PC
Cultura centrada en brindar una excelente atención al cliente y de innovación.	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Estructura organizacional sólida y eficiente, que permite mantener estables las operaciones del Banco.	Sí	No	-	-	PC

Donde: VCT: Ventaja Competitiva Temporal, VCS: Ventaja Competitiva Sostenible, PC: Paridad Competitiva

Fuente: BARNEY J.B. & GRIFFIN R. (1991). Elaboración propia (2024).

En el análisis VRIO aplicado al Banco Cerro Alto identificamos dos fuentes generadoras de **ventajas competitivas sostenibles** frente a la competencia, las cuales reflejan su cultura orientada en brindar un servicio de atención al cliente y experiencia de usuario superiores, así como su capacidad de innovación y transformación digital en servicios financieros a través del desarrollo y adopción temprana de nuevas tecnologías para la prestación de servicios financieros.

3.4. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva del Banco Cerro Alto radica en la capacidad para ofrecer a nuestros clientes una combinación única de excelente servicio de atención al cliente con personal altamente capacitado, respaldados por nuestra cultura de innovación y transformación digital,

permitiéndonos anticipar y superar las expectativas de nuestros clientes, adaptarnos ágilmente a los cambios del entorno y mantener una posición de liderazgo a largo plazo.

3.5. Determinación de la Estrategia Competitiva

Según el planteamiento de Porter (1985), sugiere cinco tipos de estrategias genéricas las cuales dependen del tamaño de la empresa (y mercado). La adecuada elección de la estrategia le dará a la empresa una ventaja competitiva, como se puede ver en la Figura N° 4.

Figura N° 4: Matriz de las cinco estrategias genéricas según Fred David (basado en teoría de Michael Porter).

		Estrategias Genéricas		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del Mercado	Grande	Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor Valor	Tipo 3	-
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4: Enfoque - Bajo costo Tipo 5: Enfoque - Mejor Valor

Fuente: Porter, M. E. (1985).

En función de la ventaja competitiva determinada a partir del análisis VRIO y siguiendo los enfoques de Michael Porter y Fred David, hemos concluido que el Banco Cerro Alto debe seguir **la estrategia tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor (relación calidad/precio)** enfocada en optimizar los costos de operaciones mediante la utilización de nuevos mecanismos y tecnologías, y – que a su vez – ayuden a mantener un nivel de servicio diferenciado de excelencia, puesto que – por la naturaleza del sector – nuestro mercado sigue siendo masivo y en el que es difícil competir con precios elevados (tasas de interés, márgenes, comisiones, etc.). Esta estrategia le permitirá al Banco consolidar su posición en el mercado peruano y atraer al segmento de clientes que valoran la excelencia en la atención personalizada y experiencia de usuario a cambio de un costo ligeramente superior.

Esta decisión se sustenta en que:

1. La competencia de precios es muy fuerte.
2. Los productos de los competidores son muy similares.

3. El poder de negociación de los clientes en el sector bancario peruano se considera moderado-alto.
4. Las necesidades de los usuarios son muy diversas.
5. Los cambios tecnológicos son bastante acelerados y la competencia gira en torno a la aparición de estas nuevas tecnologías.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Objetivos

El objetivo principal de este estudio es comprender las características actuales del mercado bancario peruano, con énfasis en la banca digital. Buscamos analizar las tendencias del sector, segmentar el mercado, determinar el mercado meta y estimar la demanda potencial para los años 2025 - 2027.

4.2. Metodología

Utilizamos un enfoque mixto, combinando fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria, realizamos una encuesta a 400 clientes bancarios en Lima entre mayo y junio de 2024, utilizando un muestreo aleatorio estratificado (margen de error $\pm 5\%$, nivel de confianza 95%). Complementamos estos datos con las siguientes fuentes secundarias clave:

- “Estudio de Bancarización del peruano”, IPSOS (2019).
- “Estudio de mercado sobre las Fintech en el Perú”, INDECOPI (2021).
- “Índice de Inclusión Financiera”, Credicorp e Ipsos (2022).

Esta combinación nos proporciona una visión integral del mercado bancario, abarcando características demográficas, socioeconómicas, tendencias de adopción tecnológica y el estado del sector fintech.

4.3. Evolución y tendencias del sector bancario

El sector bancario peruano ha experimentado una transformación significativa, impulsada por la digitalización y los cambios en el comportamiento del consumidor. Desde 2019, con 7.8 millones de peruanos bancarizados (47% de la población urbana apta), la adopción de servicios bancarios digitales ha crecido exponencialmente. Nuestra encuesta revela que el 98% de los usuarios bancarios ahora utilizan aplicaciones móviles o banca por internet. La pandemia de COVID-19 aceleró esta tendencia, convirtiendo la banca digital de una conveniencia a una necesidad, lo que ha llevado a los bancos tradicionales a competir fuertemente en plataformas digitales, mientras las fintech ganan terreno con soluciones innovadoras.

Mirando hacia el futuro, tres tendencias clave definirán el sector: la personalización impulsada por IA, 78% de los encuestados mostraron interés en servicios financieros basados en esta tecnología; la creciente importancia de la ciberseguridad; y la integración de servicios financieros en ecosistemas digitales más amplios. Estas tendencias presentan tanto desafíos como oportunidades para Banco Cerro Alto, requiriendo una estrategia ágil y centrada en la innovación para mantenerse competitivo en este mercado en rápida evolución. La competencia

intensificada ha mejorado la calidad y variedad de servicios financieros digitales, beneficiando a los consumidores, pero también elevando sus expectativas, lo que exige una continua adaptación y mejora por parte de las instituciones financieras.

4.4. Segmentación de mercado

Geográficamente, la mayor concentración se encuentra en zonas urbanas, con Lima Metropolitana representando el epicentro de la adopción digital, albergando aproximadamente el 60% de los usuarios de banca digital del país. Demográficamente, el perfil predominante es de adultos entre 25 y 44 años, con educación superior y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C. Este grupo muestra una mayor propensión a adoptar nuevas tecnologías financieras y representa el segmento más lucrativo para los servicios bancarios digitales avanzados.

En términos de comportamiento, identificamos dos segmentos principales: usuarios frecuentes, que acceden a servicios bancarios digitales diariamente (76.3% de los encuestados), y usuarios ocasionales. Los usuarios frecuentes tienden a utilizar una gama más amplia de servicios digitales y muestran mayor interés en soluciones financieras innovadoras. Notablemente, el 78.4% de los encuestados expresó interés en servicios basados en inteligencia artificial, como asesoramiento financiero automatizado y herramientas de gestión personalizada.

4.5. Determinación de mercado meta

Para determinar el mercado meta, analizamos el panorama financiero peruano desde una perspectiva amplia hasta llegar a nuestro enfoque específico. Como se detalla en la Tabla N° 14, este análisis incluye el mercado potencial, definido por el total de activos financieros, este amplio espectro incluye no solo productos bancarios tradicionales, sino también inversiones en bolsa, fondos mutuos y otros instrumentos financieros.

Nuestro mercado disponible se define como el total de créditos bancarios en el Perú, acotando nuestro enfoque a los productos ofrecidos por el sistema bancario. Esta delimitación refleja el segmento del mercado financiero en el que Banco Cerro Alto opera directamente. Finalmente, nuestro mercado meta se concentra en el total de créditos bancarios específicamente en los productos de consumo, hipotecario y empresa. Esta definición precisa nos permite alinear nuestras estrategias y recursos con los segmentos de mercado donde existe una propuesta de valor diferenciada.

Tabla N° 14: Determinación de mercado meta

Nivel de Mercado	Descripción	Valor (en millones de soles)
Mercado Potencial	Total de activos financieros en el Perú	S/. 1,067,000
Mercado Disponible	Total de créditos bancarios	S/. 351,138
Mercado Meta	Total de créditos bancarios (consumo, hipotecario y empresa)	S/. 220,543

Fuente: Boletín Informativo Estadística de Banca Múltiple – SBS (2024). Elaboración: Propia (2024).

4.6. Estimación de la Demanda

Para estimar la demanda, nos enfocamos en proyectar el volumen de créditos en los segmentos de consumo, hipotecario y empresarial para el período 2025-2027. Utilizamos como base los datos históricos del sector bancario peruano de los últimos cinco años excluyendo el periodo atípico de 2020-2021 debido a la pandemia de COVID-19.

Según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el crecimiento promedio anual del volumen de créditos en estos segmentos fue del 5% entre 2016 y 2019.

Considerando la recuperación económica postpandemia y las proyecciones de crecimiento del sector financiero proporcionadas por el Banco Central de Reserva del Perú, estimamos un crecimiento anual del 6% para el período 2025-2027.

En la Tabla N° 15 se detalla la estimación del mercado meta, proyectando el volumen total de créditos en los segmentos de consumo, hipotecario y empresarial para los años 2025-2027. Este crecimiento estimado está alineado con la expansión general del mercado, indicando que Banco Cerro Alto mantiene su participación relativa dentro del sector.

Tomando en cuenta la participación actual de Banco Cerro Alto en el mercado y su estrategia de expansión digital, proyectamos un crecimiento en su participación de mercado de 1.6% en 2024 al 1.9% en 2027. Esta proyección se basa en la inversión planificada en tecnología, la mejora de la experiencia del cliente y la expansión de servicios digitales.

Tabla N° 15: Estimación de la Demanda (en millones de soles)

Año	Créditos en el mercado peruano	Créditos en el mercado peruano (Consumo, hipotecario y empresa)	Créditos Consumo y TC Cerro Alto	Créditos Resto de productos Cerro Alto	Cartera de Créditos Cerro Alto	Crecimiento %	Market Share Cerro Alto
2016	235,371	129,626	1,830	8,228	10,058	-	4.3%
2017	245,552	138,436	1,713	8,626	10,339	2.8%	4.2%
2018	270,662	147,676	1,437	8,237	9,674	-6.4%	3.6%

Año	Créditos en el mercado peruano	Créditos en el mercado peruano (Consumo, hipotecario y empresa)	Créditos Consumo y TC Cerro Alto	Créditos Resto de productos Cerro Alto	Cartera de Créditos Cerro Alto	Crecimiento %	Market Share Cerro Alto
2019	286,086	165,906	891	6,721	7,612	-21.3%	2.7%
2020	326,022	177,386	847	6,045	6,891	-9.5%	2.1%
2021	350,029	172,582	782	5,454	6,236	-9.5%	1.8%
2022	356,585	194,968	817	5,476	6,293	0.9%	1.8%
2023	350,865	211,373	1,060	5,330	6,390	1.5%	1.8%
2024	351,138	220,543	1,101	4,663	5,764	-9.8%	1.6%
2025	367,500	231,570	1,321	5,036	6,357	10.3%	1.7%
2026	385,875	243,148	1,585	5,439	7,024	10.5%	1.8%
2027	405,169	255,306	1,902	5,874	7,776	10.7%	1.9%

Fuente: Boletín Informativo Estadística de Banca Múltiple – SBS (2024). Elaboración: Propia (2024).

Es importante notar que estas proyecciones asumen un entorno económico estable y la exitosa implementación de las estrategias de crecimiento digital del Banco. Factores externos como cambios regulatorios, fluctuaciones económicas o disrupciones tecnológicas podrían afectar estas estimaciones, por lo que será crucial realizar un monitoreo continuo y ajustar las proyecciones según sea necesario.

4.7. Conclusiones

La creciente adopción de servicios bancarios digitales y el interés en soluciones financieras avanzadas indican una oportunidad significativa para la estrategia de digitalización e innovación del Banco.

El mercado muestra un potencial de crecimiento sólido, especialmente en los segmentos socioeconómicos A, B y C, con un enfoque particular en adultos entre 25 y 44 años. Este grupo demográfico muestra una mayor propensión a adoptar nuevas tecnologías financieras y representa un segmento lucrativo para los servicios bancarios digitales.

El éxito en este mercado altamente competitivo dependerá de la capacidad de Banco Cerro Alto para ofrecer servicios innovadores y personalizados de manera eficiente, manteniendo costos bajos y brindando una excelente experiencia al cliente. La ejecución efectiva de la estrategia de expansión digital, junto con la adaptabilidad a las cambiantes necesidades de los clientes y las evoluciones tecnológicas del sector, serán crucial para capitalizar las oportunidades identificadas y lograr los objetivos de crecimiento proyectados.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Misión

Nuestra misión es proporcionar a las personas y a las pequeñas empresas peruanas, acceso a soluciones financieras innovadoras y altamente personalizadas a través de nuestros productos y servicios, los cuales se encuentran respaldados por nuestro arduo trabajo en mantener una sólida gestión financiera, el excelente servicio al cliente y el desarrollo constante de nuevas tecnologías financieras.

5.2. Visión

Nuestra visión es ser el líder en soluciones financieras digitales en Perú, transformando la manera en que las personas y las pequeñas empresas gestionan sus finanzas. Aspiramos a crear un futuro donde cada cliente tenga acceso a herramientas financieras avanzadas y personalizadas, que les permitan tomar decisiones informadas y mejorar su bienestar económico.

5.3. Propósito

Empoderar a los ciudadanos a través de soluciones financieras innovadoras y accesibles, promoviendo el bienestar económico, la sostenibilidad, y fomentando una comunidad financiera más inclusiva y con mayores conocimientos.

5.4. Objetivo General

Consolidar y expandir Banco Cerro Alto como el banco digital preferido en Perú, mediante la implementación de tecnologías avanzadas de inteligencia artificial, la optimización de procesos internos para aumentar la rentabilidad, y el fortalecimiento de la responsabilidad social, asegurando un servicio al cliente excepcional y la capacitación continua de nuestros empleados, para el año 2027.

5.5. Objetivos Estratégicos (2025-2027)

5.5.1. Objetivos de Rentabilidad

- Lograr un margen NIM⁵ del 5% anual al final del periodo 2027.
- Lograr un ROE del 10% anual al final del periodo 2027.
- Lograr un ROA del 2% anual al final del periodo 2027.

5.5.2. Objetivos de Crecimiento

⁵ NIM o Margen Neto de Intereses, mide la rentabilidad de los bancos en relación con sus activos generadores de ingresos.

- Aumentar la base de clientes en un 30% al final del 2027, respecto al periodo 2024.
- Aumentar la cuota de mercado de 1.6% a 1.9% al final del periodo 2027.
- Lograr que las atenciones digitales representen el 70% del total de atenciones, para el final del 2027.
- Incrementar los ingresos por intereses hasta lograr 130 millones soles en el año 2027.

5.5.3. Objetivos de Sostenibilidad

- Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de al menos 90% al final del 2027.
- Alcanzar un nivel de clima laboral de al menos 90% al final del 2027.

5.6. Análisis de la Matriz FODA

A partir de los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI, se ha elaborado la **Matriz FODA - Cruzado** (Ver Anexo N° 1), de este análisis se destacan las iniciativas que consideramos más relevantes para la evaluación y posterior elección de la estrategia principal.

Estrategias FO:

FO1 (F1, F4, F5, O1, O4): Fortalecer la buena gestión del segmento Minorista mediante la implementación de procesos automatizados y programas de capacitación especializados con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente, atraer nuevos clientes y ampliar la participación de mercado.

FO2 (F3, F6, O2, O3): Priorizar inversiones en el desarrollo de soluciones tecnológicas financieras innovadoras que permitan automatizar procesos críticos, optimizar la gestión operativa y mejorar la detección temprana de riesgos, aprovechando nuestra experiencia en IA para capitalizar el crecimiento acelerado de la banca digital.

Estrategias DO:

DO1 (D1, D2, D5, O1, O2): Reestructurar el área de gestión del departamento PYME enfocados en aprovechar el crecimiento del nivel de bancarización y demanda de soluciones digitales para la banca, para incrementar la participación del mercado y mejorar la imagen del Banco en este segmento.

Estrategias FA:

FA1 (F3, F7, A4, A5): Desarrollar soluciones digitales financieras avanzadas y diferenciadas, con énfasis en personalización, seguridad y eficiencia operativa, para

fortalecer la fidelización de clientes y contrarrestar la amenaza de los nuevos competidores fintech manteniendo nuestra posición en el mercado.

FA2 (F2, F4, F7, A4, A5): Fortalecer la imagen de marca mediante campañas de comunicación que resalten la confianza y la transparencia del Banco, destacando la excelencia en el servicio al cliente, las soluciones personalizadas y el uso de tecnologías avanzadas en todos sus segmentos objetivo.

FA3 (F1, F4, F5, F8, A3, A6): Mantener el alto nivel de capacidades de atención al cliente y gestión financiera para minimizar los riesgos de la inestabilidad política y volatilidad de la economía del país.

Estrategias DA:

DA1 (D1, D2, D5, A5): Mejorar las capacidades del personal de atención y BackOffice del departamento PYME para mejorar el rendimiento productivo en ese segmento – por consiguiente, elevar la satisfacción de los clientes y accionistas – y reducir el riesgo de la alta competencia del sector.

5.7. Definición de la Estrategia Competitiva

De acuerdo con nuestro análisis de ventaja competitiva hemos determinado que la estratégica genérica a seguir es la del Tipo 2: **Liderazgo en costos – Mejor valor (relación calidad/precio)**, enfocada en optimizar los costos de operaciones mediante la utilización de nuevos mecanismos y tecnologías digitales, y – que a su vez – ayuden a mantener un nivel de servicio diferenciado de excelencia.

5.8. Estrategia de crecimiento

Para lograr alcanzar los objetivos estratégicos de crecimiento, se hizo uso de la Matriz de Ansoff (representada en la Figura N° 5) para analizar y determinar qué camino elegir:

Figura N° 5: Matriz de estrategia competitiva Banco Cerro Alto



Fuente: Ansoff, Igor H. (1965). *La Estrategia de la Empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, España.

De lo anterior, se determina que el eje central de la estrategia de crecimiento será mantener Penetración de mercado y en paralelo el desarrollo de productos y servicios complementarios⁶.

Banco Cerro Alto viene de una década en la que ha apostado por invertir en el desarrollo de tecnologías digitales, por lo que esta estrategia deberá estar centrada principalmente en el Desarrollo Interno.

Con la adopción de estas estrategias básicas se espera que el crecimiento sea lento, enfocado únicamente en el mercado local peruano y solo para el periodo 2025 - 2027.

⁶ Los productos y servicios complementarios son aquellos dedicados a generar una mejor experiencia y satisfacción del cliente.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

En este capítulo presentamos los planes detallados de las áreas de Marketing, Innovación, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas. Para cada caso se consideran los objetivos, actividades, indicadores de éxito y presupuesto.

6.1. Plan de Marketing

6.1.1. Introducción

En este plan se establecerán el mercado meta y la posición que deseamos ocupar en la mente de nuestros clientes, además se determinarán las acciones generales y específicas de Marketing. Finalmente se determinará el presupuesto asignado al desarrollo de estas acciones.

6.1.2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing se plantean de acuerdo con los objetivos estratégicos y la estrategia principal de la empresa. A partir de estos, se ha elaborado una lista de acciones generales, junto con sus indicadores de gestión, para el periodo 2025-2027. En la Tabla N° 16 se presenta la matriz de objetivos de marketing, que incluye los pilares estratégicos, los objetivos específicos de marketing, los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y las metas para los años 2025, 2026 y 2027.

Tabla N° 16: Matriz de Objetivos de Marketing para el periodo 2025-2027

Pilares Estratégicos	Objetivos de marketing	KPIs	2025	2026	2027
Rentabilidad	Incrementar el uso de productos financieros de alto margen.	Incremento del Margen Neto de Intereses (%)	3%	4%	5%
	Optimizar el embudo de ventas.	Tasa de conversión de lead a cliente.	3%	5%	8%
	Reducir el costo de operaciones financieras.	Incremento del número de transacciones en plataformas digitales.	5%	6%	7%
Crecimiento	Incrementar la cartera de clientes	Tasa de incremento del número de clientes.	5%	5%	5%
	Incrementar la participación de mercado	Número de nuevos de productos y servicios financieros digitales	3	5	7
		Market Share	1.7%	1.8%	1.9%
Sostenibilidad	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	NPS ⁷	80%	85%	90%
		CSAT ⁸	80%	85%	90%
		Tasa de retención de clientes	80%	85%	90%
	Reforzar la cultura corporativa y el compromiso de los empleados.	Nivel de clima laboral	70%	85%	90%

⁷ Net Promoted Score (NPS): es un indicador que mide la disposición del cliente de recomendar la marca a otros clientes.

⁸ Nivel de Satisfacción del Cliente (CSAT): Evalúa que tan de satisfechos están los clientes con el servicio que reciben.

Pilares Estratégicos	Objetivos de marketing	KPIs	2025	2026	2027
		Tasa de rotación del personal	15%	12%	10%
	Mejorar el nivel de educación financiera del Perú.	Número de personas capacitadas en nuestras plataformas	3,000	4,000	4,500

Elaboración: Propia (2024).

6.1.3. Segmentación

Nuestros esfuerzos estarán enfocados en atender al segmento Minorista (Hipotecario y Consumo), que lo conforman las personas entre 25-44 años que habitan en zonas urbanas, principalmente en Lima, y que pertenecen a los sectores socioeconómicos A, B y C.

También desarrollaremos actividades para incrementar nuestra cartera de mercado en el segmento PYME, que operan en las mismas zonas geográficas.

6.1.4. Posicionamiento de Marca

El Banco busca posicionarse en la mente de sus clientes como líder en innovación tecnológica financiera centrados en la excelencia del servicio de atención al cliente, mediante la oferta de soluciones innovadoras y personalizadas acorde con las necesidades del mercado.

6.1.5. Marketing Mix (7P) con acciones para lograr los objetivos del plan.

a) Productos o Servicios

Banco Cerro Alto surge de la banca tradicional para innovar y ofrecer nuevas alternativas que solucionen las necesidades de sus clientes; sin embargo, su meta no es convertirse en una Fintech por lo que sus productos seguirán siendo principalmente tradicionales.

El desarrollo de productos y servicios financieros innovadores está alineado con el posicionamiento de marca y el incremento de la satisfacción del cliente, para lo cual se plantean las actividades:

- Mantener la oferta de sus servicios tradicionales:
 - Segmento Minorista: Créditos Hipotecarios, Préstamos de consumo (personales, vehiculares y prenda) y Tarjetas de Crédito. Depósitos a la vista y depósitos a plazos.
 - Segmento PYME: Préstamo de Efectivo, Leasing, Factoring, Cartas Fianza, Tarjetas de Crédito y Depósitos en cuentas corrientes.
- Lanzamiento de una plataforma digital (web y App) que use la IA generativa y tenga la capacidad de:
 - Interactuar con los clientes para resolver sus consultas y reclamos.

- Sugerir las mejores opciones de ahorros, créditos, inversiones y seguros.
 - Determinar el nivel de riesgo crediticio personalizado para cada cliente y cada solicitud de crédito.
 - Analizar y crear reportes personalizados de consumos con tarjeta de crédito.
 - Configurar límites de consumo personalizados con tarjeta de crédito.
 - Analizar la satisfacción del cliente usando métricas capturadas en la misma plataforma.
- Implementar progresivamente las funcionalidades de la plataforma digital.

b) Precio (Tasas de Interés / Margen)

En el mercado de la banca no es posible establecer precios sino tasas de interés, estas a su vez se verán afectadas por el nivel de riesgo país, la tasa de referencia, los costos de operación, entre otros. Es así como, para el planteamiento de las tácticas de Precio se tomará como referencia las tasas de interés y el margen con respecto a la tasa de referencia.

Banco Cerro Alto ofrece productos y servicios diferenciados que buscan satisfacer las expectativas de sus clientes; sin embargo – en un mercado tan competitivo – las tasas de interés también deberán ser competitivas con respecto a sus competidores directos, el incremento de los ingresos del Banco será consecuencia del incremento de la cartera de clientes y la cuota de mercado.

c) Punto de Venta

Actualmente se cuenta con tres agencias para la atención al público en general. Estas agencias seguirán operando de manera normal y adicionalmente se buscará ampliar la atención a través de una nueva plataforma digital basada en la IA generativa, para que esto se haga realidad se deberá considerar:

- Mejorar la infraestructura informática para soportar el aumento del tráfico de clientes en las plataformas de atención digitales.
- Mejorar la accesibilidad a las plataformas digitales desde la web y App móvil.
- Establecer alianzas estratégicas con plataformas de pago como (Mercado Pago, Izipay, Open Pay, etc.) y redes de cajeros automáticos.
- No se tiene planeado desarrollar una red de agentes.

d) Promoción

Para comunicar la nueva identidad de la marca enfocada en la excelencia del servicio del “Banco Cerro Alto”, se planea ejecutar las siguientes actividades:

- Lanzar campañas de reposicionamiento de la marca con una nueva identidad visual y mensajes centrados en la excelencia del servicio.
- Diseño y difusión de publicidad en canales tradicionales, redes sociales y plataforma web.
- Crear contenido para las redes sociales como el YouTube, Spotify, Instagram, etc.
- Incentivar a usar las plataformas digitales con el lanzamiento de promociones de bajas tasas de interés y premios por uso de las plataformas.

e) Personas

Para asegurar la excelencia del servicio, el desarrollo tecnológico y desarrollar una cultura innovadora, será primordial:

- Capacitar continuamente a todo el personal de atención al público en todas las etapas de su línea de carrera.
- Establecer incentivos y reconocimientos para mejorar la satisfacción y productividad del personal.
- Implementar un programa de campañas de marketing para reforzar la cultura de la empresa y el compromiso con los valores del Banco.
- Implementar programas de liderazgo para toda la empresa.

f) Procesos

Para lograr un servicio de excelencia se deberá implantar lo siguiente:

- Diseñar, monitorear y optimizar el proceso del embudo de ventas.
- Estandarización de procesos para asegurar la calidad del servicio.
- Filosofía de mejora continua de los procesos de atención al cliente.
- Monitoreo y evaluación continua de la satisfacción del cliente mediante encuestas.
- Respuesta rápida y eficiente a las quejas y consultas de los clientes.

Se implementará el procedimiento para la toma de datos y evaluación de los indicadores de gestión del área de marketing.

g) **Presentación**

La evidencia del servicio de excelencia prestado se divide en 2 aspectos:

- **Visual**, para lo cual se deberá trabajar en rediseñar el logotipo y mensaje de la marca de acuerdo con el posicionamiento elegido. Las agencias, uniformes del personal y las plataformas digitales también serán remodelados con los temas y colores del nuevo logotipo y mensaje, así como también aseguraremos que la presentación de la publicidad sea consistente en todos sus canales de comunicación.
- **Tangible**, se deberá trabajar en:
 - Tener la menor cantidad posible de errores en las plataformas digitales.
 - Mejorar continuamente los tiempos de atención.
 - Hacer que los procedimientos de atención sean flexibles y personalizados.
 - Ser transparentes con la información brindada a los clientes.
 - Implementar talleres de educación financiera a través de la plataforma digital.
 - Con apoyo del área de Recursos Humanos, se deberá mantener una capacitación continua del personal de atención al cliente.

6.1.6. Presupuesto

El presupuesto anual de marketing para el periodo 2025-2027, ha sido desglosado por iniciativa, como se advierte en la Tabla N° 17. Esta tabla incluye las principales acciones de marketing planificadas para los próximos tres años, con su respectivo presupuesto en miles de soles para cada año. Las iniciativas están relacionadas con campañas publicitarias, el uso de plataformas digitales, el fortalecimiento de la imagen de marca, y la educación financiera, entre otras. Además, al final de la tabla, se muestra el presupuesto total anual para cada año.

Tabla N° 17: Presupuesto Anual de Marketing 2025-2027 (en miles de Soles)

N°	Iniciativas	2025	2026	2027
1	Campañas publicitarias incentivando la colocación de créditos de alto margen.	568	556	566
2	Campañas publicitarias en redes sociales para atraer clientes a un menor costo.	413	397	405
3	Incentivar el uso de plataformas digitales para reducir los costos operacionales.	357	346	353

N°	Iniciativas	2025	2026	2027
4	Activar campañas digitales para atraer nuevos clientes	351	333	337
5	Desarrollar e implementar productos y servicios financieros digitales ⁹	252	237	244
6	Desarrollar campañas para incrementar la captación de créditos.	258	243	250
7	Campañas para posicionar la imagen de marca como excelente en su servicio al cliente.	353	350	361
8	Mejorar la experiencia del cliente	193	186	192
9	Campañas de marketing interno reforzando la cultura corporativa y valores	121	121	125
10	Implementar campañas de reconocimiento y recompensas para el personal	66	64	66
11	Desarrollar campañas de educación financiera a través de plataformas digitales	302	285	290
Presupuesto anual		3,235	3,116	3,187

Elaboración: Propia (2024).

6.2. Plan de Innovación

6.2.1. Introducción

La innovación se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las instituciones financieras en un mercado cada vez más digitalizado y competitivo. Banco Cerro Alto, reconociendo esta realidad, ha decidido posicionar la innovación como un eje central de su estrategia competitiva. Este plan tiene como objetivo la optimización de procesos internos, la mejora en la gestión de riesgos y el desarrollo de soluciones tecnológicas avanzadas para sus clientes.

6.2.2. Objetivos del Plan de Innovación

Los objetivos del plan de innovación se plantean de acuerdo con los objetivos estratégicos y la estrategia principal del Banco. En la Tabla N° 18 se presentan los objetivos del Plan de Innovación para el periodo 2025-2027, desglosados por pilares estratégicos. Esta tabla incluye los objetivos específicos de innovación, los KPIs asociados a cada uno, y las metas de desempeño previstas para los años 2025, 2026 y 2027. Los pilares de la innovación se dividen en tres áreas principales: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, con indicadores clave como la reducción de costos operativos, el número de procesos optimizados mediante inteligencia artificial (IA), la tasa de adopción de nuevos productos y la participación de empleados en proyectos de innovación.

⁹ Presupuesto considera sólo la publicidad y análisis, el desarrollo está considerado en el Plan de Innovación.

Tabla N° 18: Objetivos del Plan de Innovación 2025-2027

Pilares Estratégicos	Objetivos de Innovación	KPIs	2025	2026	2027
Rentabilidad	Optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones con tecnología avanzada	Reducción de costos operativos (%)	3%	5%	7%
		Número de procesos optimizados con IA	3	5	7
Crecimiento	Desarrollar e implementar nuevas soluciones financieras digitales	Número de nuevas funcionalidades por año	3	3	3
		Tasa de adopción de nuevos productos	40%	50%	60%
		Tasa de adopción de nuevas funcionalidades digitales	40%	50%	60%
Sostenibilidad	Fomentar cultura de innovación y alineación con stakeholders	Porcentaje de empleados en proyectos de innovación (%)	30%	40%	50%

Elaboración: Propia (2024).

6.2.3. Acciones para lograr los objetivos de Innovación

Para alcanzar los objetivos propuestos, Banco Cerro Alto implementará cuatro acciones clave de innovación:

- Desarrollar e implementar tecnologías avanzadas con énfasis en IA y aprendizaje automático para optimizar procesos clave, como la evaluación crediticia, la gestión de riesgos y la atención al cliente. Estas tecnologías se integrarán en los sistemas existentes para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y reducir los costos operativos en un 7% para 2027.
- Innovar en soluciones financieras digitales personalizadas, desarrollando un sistema de recomendación basado en IA que anticipe las necesidades financieras de los clientes. Además, se desarrollarán funcionalidades que permitan gestionar riesgos personalizados y ofrecer productos adaptados a perfiles específicos, buscando una tasa de adopción del 60% para 2027.
- Establecer un ecosistema de innovación abierto mediante colaboraciones estratégicas con Fintech, startups tecnológicas y universidades. Esto permitirá acceder a tecnologías emergentes y talento especializado. Se creará un equipo multidisciplinario enfocado en desarrollar al menos tres nuevas funcionalidades por año, priorizando aquellas que

optimicen la eficiencia operativa, fortalezcan la ciberseguridad y mejoren la experiencia del cliente.

- Fomentar una cultura de innovación integral mediante la creación de un laboratorio de innovación que facilite la colaboración entre áreas clave del Banco, como tecnología, riesgos y operaciones. Se implementará un programa de incentivos para premiar ideas que mejoren la eficiencia, reduzcan riesgos operativos y personalicen la experiencia del cliente. Se destinarán recursos específicos para que el 50% de los empleados participen en proyectos de innovación para 2027.

Todas las iniciativas de innovación se evaluarán en función de su capacidad para mejorar la experiencia del cliente y generar valor para los accionistas. Se implementarán metodologías de Design Thinking y se realizarán pruebas de usuario frecuentes para asegurar que las innovaciones realmente aporten valor.

6.2.4. Presupuesto

El presupuesto estratégico para el período 2025-2027 detalla la inversión necesaria para implementar las cuatro acciones clave del Plan de Innovación.

En la Tabla N° 19 se presenta el presupuesto del Plan de Innovación desglosado por iniciativa y año, con la inversión proyectada en CAPEX para cada acción clave de innovación. Las iniciativas incluyen el desarrollo de sistemas de inteligencia artificial (IA), un sistema de recomendación basado en IA y una plataforma de gamificación, así como la creación de un ecosistema de innovación abierto y un laboratorio interdepartamental. Esta inversión se justifica por el impacto esperado en la reducción de costos operativos, mejora en la gestión de riesgos, aumento en la satisfacción del cliente y fortalecimiento de la posición competitiva del Banco.

Tabla N° 19: Presupuesto del plan de Innovación 2025-2027 (en miles de soles)

N°	Iniciativas	CAPEX	2025	2026	2027
1	Desarrollo e implementación de sistemas de IA para eficiencia operativa y análisis	8,500	2,350	2,350	2,350
2	Desarrollo de sistema de recomendación basado en IA y plataforma de gamificación	4,500	1,250	1,250	1,250
3	Establecimiento de ecosistema de innovación abierto y colaboraciones con Fintech	1,500	1,400	1,400	1,400
4	Creación y operación del laboratorio de innovación interdepartamental	2,700	1,300	1,300	1,300

N°	Iniciativas	CAPEX	2025	2026	2027
	Presupuesto anual	17,200	6,300	6,300	6,300

Elaboración: Propia (2024).

6.2.5. Gestión de Riesgos

Reconociendo que la innovación conlleva riesgos inherentes, se ha desarrollado una matriz de gestión de riesgos para el Plan de Innovación. En la Tabla N° 20 se presenta la matriz de riesgos y estrategias de mitigación, que identifica los principales riesgos asociados con el plan, su probabilidad e impacto, y las estrategias para mitigar estos riesgos. Los riesgos incluyen la resistencia interna al cambio, fallas de seguridad en nuevas tecnologías, baja adopción por parte de los clientes, obsolescencia rápida de las tecnologías implementadas, y el incumplimiento regulatorio. Las estrategias de mitigación están enfocadas en formación, pruebas de seguridad, educación al cliente, y colaboración con reguladores.

Tabla N° 20: Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación del Plan de Innovación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Resistencia interna al cambio	Alta	Medio	Programas de capacitación e incentivos Comunicación clara de los beneficios.
Fallas de seguridad en nuevas tecnologías	Media	Alto	Auditorías de seguridad, pruebas de penetración y programa Bug Bounty.
Baja adopción de nuevas tecnologías por parte de los clientes	Media	Alto	Campañas de educación para clientes.
Obsolescencia rápida de tecnologías implementadas	Media	Medio	Enfoque en tecnologías flexibles y escalables.
Incumplimiento regulatorio	Baja	Alto	Colaboración estrecha con reguladores.

Elaboración: Propia (2024)

La matriz de riesgos será revisada trimestralmente por el Comité de Innovación para garantizar su relevancia y efectividad.

6.3. Plan de Operaciones

6.3.1. Introducción

Banco Cerro Alto, se enfocará en desarrollar productos y servicios financieros que respondan a las necesidades tecnológicas de nuestros clientes, implementando aplicaciones móviles de fácil uso que ofrezcan una óptima gestión de sus finanzas personales, alertas personalizadas, programas de recompensas exclusivos, que permitan fidelizar a los usuarios más tecnológicos. Asimismo, la adopción de tecnologías de seguridad avanzada, como la autenticación biométrica y la verificación en simples pasos, junto con una comunicación clara de estas medidas, puede aumentar la confianza entre los clientes.

6.3.2. Objetivos del Plan de Operaciones

Se establecieron los objetivos para el área funcional de operaciones, de Banco Cerro Alto, alineados a los pilares estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. En la Tabla N° 21 se presentan estos objetivos del Plan de Operaciones para el periodo 2025-2027. La tabla incluye los KPIs asociados a cada objetivo, con metas anuales detalladas en áreas clave como la optimización de la rentabilidad por producto, la mejora de la gestión de riesgos operativos, la expansión digital, y la mejora de la experiencia del cliente en canales digitales.

Tabla N° 21: Objetivos del plan de operaciones 2025-2027

Pilares Estratégicos	Objetivos de Operaciones	KPIs	2025	2026	2027
Rentabilidad	Optimizar la rentabilidad por producto.	Crecimiento del margen de contribución por producto financiero (%)	3%	4%	5%
	Mejorar la gestión de riesgos operativos.	Reducir el porcentaje de incidentes operativos recurrentes (%)	4%	5%	6%
Crecimiento	Mejorar la plataforma de canales digitales.	Tasa de adopción de nuevos usuarios que utilizan servicios digitales personalizados (%)	10%	12%	15%
	Fortalecer la expansión geográfica virtual	Porcentaje de Atención al Cliente Digital en Nuevas Regiones	80%	85%	90%
Sostenibilidad	Mejorar la eficiencia operativa	Índice de implementación de acciones correctivas (%)	95%	95%	95%
	Mejorar la experiencia del usuario en canales digitales	Tiempo promedio de respuesta de canales digitales (minutos)	3 min	3 min	2 min

Elaboración: Propia (2024).

6.3.3. Estrategias y acciones para obtener los objetivos de Operaciones

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos en el numeral anterior, Banco Cerro Alto implementará las siguientes estrategias y acciones.

- Como principal estrategia, identificamos que debemos revisar y ajustar tarifas y comisiones para mejorar los márgenes de contribución de los productos.
- Junto con las tecnologías de automatización implementadas mediante el Plan de Innovación, es necesario ejecutar acciones que refuercen la correcta aplicación de las mismas, es por ello que consideramos importante incorporar procesos internos para mejorar la eficiencia operativa del Banco.

- Continuar mejorando la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto para asegurar la fidelización de estos. Para ello desarrollaremos servicios digitales personalizados de la mano de la IA generativa para mejorar la experiencia del cliente, asegurando que la plataforma digital sea intuitiva, segura y confiable para alcanzar el objetivo de atención digital con una mejor interfaz de usuario y alta capacidad de respuesta.
- Asegurar la comunicación regular de los resultados obtenidos a los accionistas de manera clara y detallada.
- Finalmente, invertir en formación continua, enfocándonos en el desarrollo de habilidades digitales y gestión del cliente, así como desarrollar un sistema de monitoreo continuo para identificar y mitigar riesgos operativos rápidamente.

6.3.4. Presupuesto del Plan de Operaciones

La inversión en el Plan de Operaciones se incrementará gradualmente, reflejando el compromiso del Banco con la implementación de las iniciativas operativas. En la Tabla N° 22 se presenta el presupuesto del Plan de Operaciones para el periodo 2025-2027, desglosado por iniciativa y año. Las iniciativas incluyen la revisión de tarifas y comisiones, la automatización de procesos internos, la optimización de la atención al cliente mediante IA, y el desarrollo de un sistema de monitoreo continuo para riesgos operativos. El presupuesto se distribuye anualmente según la prioridad de cada iniciativa.

Tabla N° 22: Presupuesto de Operaciones 2025-2027 (en miles de Soles)

N°	Iniciativas	2025	2026	2027
1	Revisar y ajustar tarifas y comisiones	150	150	150
2	Implementar tecnología para automatización de procesos internos	350	150	150
3	Optimizar los procesos de retención y captación de nuevos clientes mediante la automatización y mejora operativa	300	200	200
4	Optimizar los procesos de atención al cliente mediante la implementación de soluciones de IA para servicios personalizados	601	551	551
5	Desarrollar sistema de monitoreo continuo para riesgos operativos	851	551	551
	Presupuesto Anual	2,253	1,602	1,602

Elaboración: Propia (2024).

6.3.5. Gestión de Riesgos

Se implementarán mecanismos de control para la ejecución, seguimiento y supervisión del plan de operaciones, con el objetivo de detectar posibles desviaciones o riesgos y ajustar el plan

según las condiciones del mercado. En la Tabla N° 23 se presenta la matriz de riesgos y estrategias de mitigación asociada con las iniciativas del plan de operaciones. Esta tabla identifica los riesgos clave, como la resistencia al cambio, las fallas en la expansión geográfica y los riesgos de ciberseguridad, junto con las estrategias de mitigación correspondientes.

Tabla N° 23: Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Resistencia al cambio	Media	Alto	Implementar programas de formación continua en nuevas tecnologías y mejores prácticas operativas. Comunicación clara y constante sobre los beneficios y objetivos del cambio.
Fallas en la expansión geográfica	Media	Alto	Priorizar la expansión en regiones con alta demanda y preparar estudios de mercado previos y asegurar que la infraestructura digital esté optimizada.
Baja eficiencia operativa en la atención digital debido a la sobrecarga de sistemas	Media	Alto	Realizar pruebas de carga periódicas para asegurar que los sistemas puedan manejar el tráfico creciente.
Riesgos de ciberseguridad asociados a la expansión de plataformas digitales	Alta	Alto	Implementar sistemas avanzados de ciberseguridad, incluyendo la encriptación de datos y autenticación.

Elaboración: Propia (2024).

6.4. Plan de Recursos Humanos

6.4.1. Introducción

El éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento de alta calidad sobre todo en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. En ese sentido el plan funcional de recursos humanos de Banco Cerro Alto está diseñado para alinear nuestras estrategias de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la compañía, asegurando así un desempeño óptimo y sostenible.

6.4.2. Objetivos del Plan de Recursos Humanos:

Se establecieron los objetivos y las metas trazadas del plan funcional de recursos humanos alineados al plan estratégico, como puede verse en la Tabla N° 24.

Tabla N° 24: Objetivos del plan de Recursos Humanos 2025-2027

Pilares Estratégico	Objetivos de Recursos Humanos	Indicador de Medición (KPIs)	2025	2026	2027
Rentabilidad	Optimizar la eficiencia operativa y la automatización de procesos.	Porcentaje de procesos automatizados.	50%	60%	70%
		Tasa de retención del talento especializado.	85%	87%	90%
Crecimiento	Fortalecer el equipo comercial y de atención al cliente.	Porcentaje de empleados capacitados en ventas, atención al cliente (digital), usos de nuevas tecnologías, marketing y análisis de mercado capacitados anualmente	50%	60%	70%
Sostenibilidad	Implementar un sistema de gestión de desempeño que alinee los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.	Porcentaje de progreso en la implementación del sistema	50%	80%	100%
		Porcentaje de líderes capacitados	70%	80%	90%
		Calidad de los informes de desempeño	75%	85%	95%

Elaboración: Propia (2024).

6.4.3. Acciones para lograr los objetivos del plan de Recursos Humanos:

El plan de acción proporciona una visión detallada de las actividades específicas que respaldan los objetivos del plan funcional de recursos humanos:

- Implementar sistemas de gestión automatizada en RRHH y procesos operativos, como la gestión de nóminas y administración de beneficios. Esta acción incluye configurar e integrar los sistemas en la infraestructura existente y capacitar al personal en el uso del nuevo sistema, así como también realizar auditorías semestrales para evaluar la eficiencia y detectar áreas de mejora.
- Crear un plan de retención de talento especializado, diseñaremos e implementaremos un plan de compensación que incluya salarios, bonificaciones y beneficios alineados con el mercado para retener talento especializado, se realizará programas de desarrollo profesional y oportunidades de carrera para todos los colaboradores.

- Fortalecer el equipo comercial y de atención al cliente, se busca desarrollar un programa de capacitación para mejorar las habilidades del personal en ventas, marketing y atención al cliente para ello identificaremos las áreas clave de capacitación, y contrataremos expertos para realizar sesiones de formación.
- Implementar un sistema de gestión de desempeño que alinee los objetivos individuales con los organizacionales, para ello tenemos que definir componentes del sistema, implementarlo, y capacitar a los empleados en su uso, este sistema nos permitirá Crear metas individuales que reflejen los objetivos organizacionales y asegurar su alineación lo cual nos permitirá alcanzar un nivel de clima laboral de al menos 90% al final del 2027 para ello realizaremos sesiones de revisión trimestrales con el objetivo de ajustar objetivos basados en el desempeño y necesidades organizacionales.

6.4.4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

En la tabla N° 25 se muestra el presupuesto en miles de Soles, para cumplir con las acciones necesarias del área en línea a los objetivos estratégicos y para fortalecer las operaciones de recursos humanos en el Banco durante los próximos tres años.

Tabla N° 25: Presupuesto del plan de Recursos Humanos 2025-2027 (en miles de Soles)

N°	Iniciativas	CAPEX	2025	2026	2027
1	Implementar sistemas de gestión automatizada en RRHH y procesos operativos.	451	113	116	120
2	Crear un plan de retención de talento especializado.	0	903	976	1,049
3	Capacitar al personal en técnicas de adquisición de clientes y retención.	0	622	647	672
4	Incentivar a los empleados con recompensas alineadas a la estrategia.	0	541	580	619
Presupuesto anual		451	2,179	2,319	2,460

Elaboración: Propia (2024).

6.4.5. Gestión de Riesgo, Medición y Control

Se presenta la matriz de riesgos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el área de recursos humanos, como se puede ver en la Tabla N° 26.

Tabla N° 26: Matriz de Riesgos y Estrategias de Mitigación

Pilares Estratégico	Acciones	Riesgos Potenciales	Probabilidad	Impacto	Estrategias de Mitigación	Control de Revisión
Rentabilidad	Implementar sistemas de gestión automatizada en RRHH incluye sistema de evaluación del desempeño basado en metas estratégicas.	- Fallos en la implementación de sistemas.	Media	Alto	- Realizar pruebas piloto y capacitación adecuada.	Trimestral
	- Incentivar evaluaciones de desempeño.	- Bajo compromiso con las evaluaciones.	Media	Alto	- Involucrar a líderes en el proceso y proporcionar retroalimentación continua.	Semestral
	- Crear un plan de retención de talento especializado.	- Alta rotación de talento especializado.			- Implementar incentivos y estrategias de retención eficaces.	
Crecimiento	- Capacitar al personal en técnicas de adquisición de clientes y retención.	- Capacitación inadecuada.	Media	Alto	- Implementar programas de capacitación actualizados.	Trimestral
	- Realizar formaciones en marketing digital y análisis de datos.	- Bajo impacto de la formación.	Media	Medio	- Evaluar la efectividad de las formaciones.	Semestral
	- Invertir en capacitación de atención digital y automatización de procesos de atención al cliente.	- Capacitación ineficaz.	Media	Alto	- Seleccionar programas de capacitación especializados.	Trimestral
- Fallos en la automatización de procesos.		- Realizar pruebas piloto y ajustes a los sistemas de automatización.				
Sostenibilidad	- Desarrollar programas para el personal en formación en empatía, atención al cliente y resolución de conflictos.	- Programas de formación poco efectivos.	Media	Alto	- Diseñar programas de formación basados en mejores prácticas.	Trimestral
	- Incentivar a los empleados con recompensas alineadas a la estrategia.	- Incentivos poco efectivos.	Media	Alto	- Diseñar un sistema de incentivos basado en metas claras y medibles.	Anual

Fuente: Elaboración propia (2024).

6.5. Plan Financiero

El plan financiero de Banco Cerro Alto se enfoca en optimizar la estructura de capital, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la rentabilidad y reducir la morosidad de la cartera de créditos. Estos objetivos están diseñados para apoyar la estrategia de crecimiento sostenible y mejora de la rentabilidad del Banco.

6.5.1. Objetivos del Plan Financiero

Se muestran los objetivos y las metas trazadas del plan Financiero, como puede verse en la Tabla N° 27, alineados al plan estratégico:

Tabla N° 27: Objetivos del plan Financiero 2025-2027

Objetivo de Finanzas	KPIS	2025	2026	2027
Incrementar el margen neto de intereses	Margen neto de intereses (NIM)	3.0%	4.0%	5.0%
Mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio	Retorno sobre el patrimonio (ROE)	8.0%	9.0%	10.0%
Incrementar el retorno sobre los activos	Retorno sobre los activos (ROA)	1.0%	1.5%	2.0%

Fuente: Elaboración Propia (2024).

6.5.2. Datos, Supuestos y Políticas

Datos:

- El impuesto a la renta es el 29.5% sobre los beneficios operativos.
- Los montos de los estados financieros están expresados en Soles.
- Los productos y servicios de intermediación financiera no están afectos al IGV.

Supuestos:

- El PBI tendrá un crecimiento estable del 3% anual para el periodo 2025-2027.
- El mercado bancario en el Perú crecerá un 5% anual y se mantendrá estable para el periodo 2025-2027.
- La inflación se mantendrá dentro del rango meta establecida por el BCR (1% a 3%).
- Se prevé que la estabilidad política se mantenga estable en el periodo 2025-2027.
- El monto del impuesto a la renta se mantendrá en 29,5%.

- Se utilizan las cifras del balance general al cierre del período de simulación en Cesim Bank.
- Estructura de capital: La Deuda se define como el Total Pasivos. El Capital propio se calcula como el valor de mercado de las acciones (acciones en circulación por precio de mercado).

Políticas:

- No habrá reparto de dividendos para los accionistas entre los años 2025-2027.
- Debido al ajustado nivel de liquidez – Tier1 = 18.4% (ver Anexo N° 4) – y considerando que de la SBS sigue las recomendaciones del acuerdo de Basilea II, el presupuesto CAPEX será financiado en un 50%.

6.5.3. Inversión necesaria

En la tabla N° 28 se muestran los presupuestos necesarios para la implementación y despliegue de los planes funcionales presentados anteriormente.

Tabla N° 28: Resumen de presupuestos para implementar las acciones estratégicas (En miles de Soles)

Presupuestos	CAPEX	Gastos operativos		
		2025	2026	2027
Presupuesto de Marketing	0	3,235	3,116	3,187
Presupuesto de Innovación	17,200	12,033	12,033	12,033
Presupuesto de Operaciones	0	225	160	160
Presupuesto de Recursos Humanos	451	2,329	2,469	2,610
TOTAL	17,651	17,822	17,779	17,990

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Para la implementación del CAPEX del proyecto, se buscará un financiamiento de 8,825 mil soles (50,0%) por los próximos 3 años a una tasa del 5.48%¹⁰ anual. El resto de la inversión será financiada con recursos propios.

6.5.4. Evaluación financiera y la tasa de descuento

En la tabla N° 29 se muestran los estados financieros proyectados para los próximos tres años, este no considera implementar ninguna estrategia, para lo que hemos supuesto que el nivel del mercado crecerá un 5% anual y los costos de gestión se elevarán un 3% debido a la inflación.

¹⁰ Valor tomado del promedio precios de instrumentos financieros bancarios publicado por la SBS (2024).

También se ha elaborado un segundo escenario proyectado de los estados financieros considerando el despliegue de las acciones estratégicas para los próximos tres años (ver tabla N° 30). En este segundo escenario proyectado han considerado el nivel de crecimiento del mercado, el incremento de los ingresos por intereses y el incremento de los costos de gestión.

Finalmente se ha elaborado la tabla comparativa (ver tabla N° 31) en donde se puede apreciar la diferencia entre mantenerse sin aplicar ninguna estrategia y desplegar todas las acciones estratégicas.

Tabla N° 29: Estado de Resultados Proyectado Sin Estrategia (en miles de soles)

	2024	2025	2026	2027
Ingresos por intereses	250,589	263,119	276,275	290,088
Costo de los intereses	(81,444)	(85,235)	(89,216)	(93,395)
Ingreso neto por intereses	169,145	177,883	187,059	196,693
Ingresos no financieros	21,379	21,997	22,641	23,312
Costos no financieros	(96,906)	(99,813)	(102,808)	(105,892)
Depreciación y Amortización	(6,950)	(6,394)	(5,883)	(5,412)
Beneficio antes de pérdidas en préstamos	86,667	93,673	101,010	108,701
Provisión para pérdidas en préstamos	(23,934)	(25,131)	(26,387)	(27,707)
Beneficio operativo	62,733	68,542	74,622	80,994
Impuestos sobre beneficios	(18,506)	(20,220)	(22,014)	(23,893)
Impuesto bancario				
Beneficio para el período	44,227	48,322	52,608	57,101

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla N° 30: Estado de Resultados Proyectado Con Estrategia (en miles de soles)

	2024	2025	2026	2027
Ingresos por intereses	250,589	283,519	324,391	369,119
Costo de los intereses	(81,444)	(88,185)	(96,989)	(106,387)
Ingreso neto por intereses	169,145	195,334	227,402	262,732
Ingresos no financieros	21,379	25,132	29,789	35,567
Costos no financieros	(96,906)	(109,211)	(110,292)	(111,688)
Depreciación y Amortización	(6,950)	(13,042)	(13,257)	(13,478)
Beneficio antes de pérdidas en préstamos	86,667	98,212	133,642	173,133
Provisión para pérdidas en préstamos	(23,934)	(30,182)	(37,803)	(46,133)
Beneficio operativo	62,733	68,031	95,839	127,000
Impuestos sobre beneficios	(18,506)	(20,069)	(28,272)	(37,465)
Impuesto bancario				
Beneficio para el período	44,227	47,962	67,566	89,535

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla N° 31: Variación Incremental del Estado de Resultados Proyectado Con Estrategia – Sin Estrategia (en miles de Soles).

	2024	2025	2026	2027
Ingresos por intereses	0	11,778	26,680	45,521
Costo de los intereses	0	(4,109)	(9,248)	(15,681)
Ingreso neto por intereses	0	7,669	17,432	29,839
Ingresos no financieros	0	2,124	4,759	8,011
Costos no financieros	0	(6,728)	(6,585)	(6,697)
Depreciación y Amortización	0	(1,870)	(1,870)	(1,870)
Beneficio antes de pérdidas en préstamos	0	1,194	13,736	29,283
Provisión para pérdidas en préstamos	0	(2,300)	(5,561)	(9,625)
Beneficio operativo	0	(1,106)	8,175	19,658
Impuestos sobre beneficios	0	326	(2,412)	(5,799)
Impuesto bancario				
Beneficio para el período	0	(780)	5,763	13,859

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Luego de haber realizado las proyecciones de resultados, se han elaborado los flujos de caja para analizar la viabilidad del proyecto comparando los escenarios Sin Estrategia (ver tabla N° 32) y Con Estrategia (ver tabla N° 33).

Tabla N° 32: Flujo de caja proyectado Sin Estrategia (en miles de Soles).

Año	CAPEX	2025	2026	2027	Total
INGRESOS					
Ingresos por intereses		263,119	276,275	290,088	829,482
Ingresos no financieros		21,997	22,641	23,312	67,951
EGRESOS					
Inversiones	0				0
Costo de los intereses		(85,235)	(89,216)	(93,395)	(267,847)
Gastos operativos		(99,813)	(102,808)	(105,892)	(308,513)
Provisión para pérdidas en préstamos		(25,131)	(26,387)	(27,707)	(79,225)
Impuesto a la Renta		(20,220)	(22,014)	(23,893)	(66,127)
FC ECONÓMICO	0	54,716	58,491	62,513	175,721
FINANCIAMIENTO NETO					
- Préstamo	0				0
- Amortización de capital		0	0	0	0
- Intereses y otros		0	0	0	0
- Ahorro fiscal		0	0	0	0
FC FINANCIERO	0	54,716	58,491	62,513	175,721

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Tabla N° 33: Flujo de caja proyectado Con Estrategia (en miles de Soles).

Año	CAPEX	2025	2026	2027	Total
INGRESOS					
Ingresos por intereses		283,519	324,391	369,119	977,028
Ingresos no financieros		25,132	29,789	35,567	90,487
EGRESOS					
Inversiones	(17,651)				(17,651)
Costo de los intereses		(88,185)	(96,989)	(106,387)	(291,561)
Gastos operativos		(109,211)	(110,292)	(111,688)	(331,190)
Provisión para pérdidas en préstamos		(30,182)	(37,803)	(46,133)	(114,118)
Impuesto a la Renta		(20,069)	(28,272)	(37,465)	(85,806)
FC ECONÓMICO	(17,651)	61,004	80,823	103,013	227,190
FINANCIAMIENTO NETO					
- Préstamo	8,825				8,825
- Amortización de capital		(2,786)	(2,939)	(3,100)	(8,825)
- Intereses y otros		(484)	(331)	(170)	(984)
- Ahorro fiscal		143	98	50	290
FC FINANCIERO	(8,825)	57,877	77,651	99,793	226,496

Fuente: Elaboración Propia (2024).

En la tabla N° 34 se pueden apreciar las diferencias de los flujos de caja proyectados (Sin Estrategia y Con Estrategia), de esta tabla comparativa se podrá analizar la viabilidad financiera de implementar las estrategias consideradas anteriormente.

Tabla N° 34: Flujo de caja proyectado incremental (en miles de Soles).

Año	CAPEX	2025	2026	2027	Total
INGRESOS					
Ingresos por intereses		20,400	48,116	79,031	147,547
Ingresos no financieros		3,134	7,147	12,255	22,537
EGRESOS					
Inversiones	(17,651)				(17,651)
Costo de los intereses					0
Gastos operativos		(2,949)	(7,773)	(12,991)	(23,714)
Provisión para pérdidas en préstamos		(9,397)	(7,484)	(5,796)	(22,677)
Impuesto a la Renta		(5,051)	(11,416)	(18,427)	(34,893)
FC ECONÓMICO	(17,651)	6,287	22,332	40,500	51,469
FINANCIAMIENTO NETO					
- Préstamo	8,825				8,825
- Amortización de capital		(2,786)	(2,939)	(3,100)	(8,825)
- Intereses y otros		(484)	(331)	(170)	(984)
- Ahorro fiscal		143	98	50	290
FC FINANCIERO	(8,825)	3,160	19,160	37,280	50,775

Fuente: Elaboración Propia (2024).

6.5.5. Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital (COK)

Para el cálculo del COK (K_e) se hará uso el método CAPM, con las fórmulas:

$$K_e = R_f + \beta_L * [E(R_m) - R_f] + RP \dots (1)$$

$$\beta_L = \beta_u * [1 + (1 - T) * D/K] \dots (2)$$

Donde:

K_e : Rentabilidad mínima exigida a la inversión por los accionistas.

R_f : Tasa libre de riesgo.

β_L : Coeficiente que mide el riesgo sistemático de la inversión (Beta apalancado).

β_u : Beta desapalancado.

D : Deuda.

K : Capital propio

T : Tasa de impuesto a la Renta.

$E(R_m) - R_f$: Prima por riesgo de mercado.

RP : Prima por riesgo país, usando índice S&P Global.

En la tabla N° 35 se muestran los valores utilizados para el cálculo del COK.

Tabla N° 35: Datos y valores para el cálculo del Costo de Oportunidad (COK)

Datos	Valor
R_f : Tasa libre de riesgo ¹¹	6.5%
β_u : Beta desapalancado promedio ¹²	0.33
D : Deuda (miles de Soles)	6,803,042
K : Capital (miles de Soles)	1,108,640
T : Tasa de impuesto a la renta	29.5%
$E(R_m) - R_f$: Prima por riesgo de mercado ¹³	3.93%
RP : Prima por riesgo país ¹⁴	1.6%
K_e (COK)	15.01%

Fuente: Elaboración propia (2024).

¹¹ Según la página web Damodaran Online (2024).

¹² Tomado de la página web Investing (2024).

¹³ Tomado de la página web S&P Global (2024).

¹⁴ Tomado del Resumen Informativo Semanal del 2 de mayo de 2024, del BCRP (2024).

6.5.6. Estimación del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Para el cálculo del WACC utilizaremos la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{D}{(D + K)} * (k_d) * (1 - T) + \frac{K}{(D + K)} * (COK)$$

Donde:

D: Deuda.

K: Capital propio

k_d: Costo de la deuda.

T: Tasa de impuesto a la Renta.

COK: Costo de Oportunidad del Capital.

En la tabla N° 36 se muestran los valores utilizados para el cálculo del WACC.

Tabla N° 36: Datos y valores para el cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

Datos	Valor
D: Deuda (miles de Soles)	6,803,042
K: Capital (miles de Soles)	1,108,640
Kd: Costo de la deuda	5.48%
T: Tasa de impuesto a la renta	29.5%
COK	15.01%
WACC	5.42%

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la tabla N° 37 se muestran los resultados del TIR y VAN (económicos y financieros) del proyecto de implementar las estrategias planteadas anteriormente.

Tabla N° 37: Determinación del VAN y TIR (en miles de Soles)

		2025	2026	2027
Flujo de caja económico	(17,651)	6,287	22,332	40,500
Flujo de caja financiero	(8,825)	3,160	19,160	37,280
TIRe (%)	78.51%			
VANe (miles de Soles)	42,970			
TIRf (%)	120.79%			
VANf (miles de Soles)	32,909			

Fuente: Elaboración propia (2024).

6.5.7. Análisis de sensibilidad

Para evaluar la sensibilidad del TIR y el VAN se plantearán tres escenarios, el primero, con un nivel de crecimiento de ingresos por intereses proyectado con las estrategias (14%) y, el segundo y tercero, con niveles de crecimiento menores (10% y 7.4% respectivamente). Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla N° 38.

Tabla N° 38: Análisis de sensibilidad según la variación de crecimiento del ingreso por intereses.

Crecimiento de los Ingresos por intereses	14%	10%	7.4%
TIRe (%)	78.51%	40.58%	10.95%
VANe (miles de Soles)	42,970	17,930	2,545
TIRf (%)	120.79%	61.67%	15.01%
VANf (miles de Soles)	32,909	12,611	0

Fuente: Elaboración propia 2024.

El escenario pesimista se da cuando el crecimiento de los ingresos por intereses es de 7.4%. Un escenario con crecimiento menor que 7.4% ya no sería atractivo para invertir en el plan estratégico desarrollado.

Para la evaluación financiera proyectada de los flujos incrementales (crecimiento de ingresos por intereses: 14%), se han obtenido valores de VANe y VANf positivos, y valores de TIRe (78.51%) y TIRf (120.79%). La TIRe supera significativamente el costo promedio ponderado de capital (WACC) de 5.42%, mientras que la TIRf excede el costo de capital (COK) de 15.01%. Esto indica que la estrategia propuesta genera valor para la empresa y es financieramente viable.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. Se han logrado identificar los factores clave que afectan a la gestión del Banco, identificar los objetivos estratégicos y formular estrategias funcionales que conduzcan a la empresa a generar mayor valor para todos los interesados.
2. La apuesta por el desarrollo tecnológico, especialmente en inteligencia artificial y servicios digitales personalizados, es fundamental para mantener la ventaja competitiva del Banco. La implementación efectiva de estas iniciativas será clave para el éxito de la estrategia.
3. El crecimiento de la bancarización y la rápida adopción de servicios financieros digitales en Perú presentan oportunidades significativas. No obstante, la intensificación de la competencia y la volatilidad económica y política del país, exigen una estrategia de adaptación ágil y una gestión de riesgos robusta.
4. La inclusión de objetivos de sostenibilidad refleja una visión a largo plazo, alineada con las expectativas del mercado y reguladores, posicionando al Banco a un crecimiento responsable.

7.2. Recomendaciones

1. Implementar de manera prioritaria el plan de innovación, enfocándose en el desarrollo de la plataforma digital con inteligencia artificial, para diferenciarse en el mercado y satisfacer las crecientes demandas de los clientes digitales.
2. Asegurar la continuidad y evolución de la estrategia a largo plazo mediante la identificación y desarrollo de futuros líderes alineados con la visión digital del Banco.
3. Implementar un programa de cambio organizacional que alinee la cultura del Banco con la nueva estrategia digital. Esto implica fomentar una mentalidad de innovación continua y agilidad en todos los niveles de la organización.
4. Evaluar periódicamente el modelo de negocio para asegurar su relevancia en un entorno cambiante, considerando nuevas fuentes de ingresos y modelos de servicio innovadores.

CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Autoridad Bancaria Europea. (2022). *RESUMEN EJECUTIVO DEL INFORME ANUAL DEL INFORME ANUAL DEL 2022*. Obtenido de https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2023-12/b09efd5a-f736-4c0f-ab9d-eb3cbe672eb5/2023.4379_ES.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de Inflación Panorama actual y sus proyecciones macroeconómicas*.
- Banco Central de Reservas del Perú. (2 de Mayo de 2024). *Resumen Informativo Semanal*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-05-02.pdf>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BBVA. (25 de Marzo de 2023). *Página oficial del BBVA*. Obtenido de Tendencias 2023: ¿Reemplazará la banca digital a la atención presencial?: <https://www.bbva.com/es/pe/tendencias-2023-reemplazara-la-banca-digital-a-la-atencion-presencial>
- Broby, D. (2021). *Financial technology and the future of banking*. Centre for Financial Regulation and Innovation Strathclyde Business School.
- Carbó, S., Cuadros, P., & Rodríguez, F. (Julio de 2023). *Funcas*. Obtenido de Algunas reflexiones sobre la inteligencia artificial en el sector bancario: <https://www.funcas.es/articulos/algunas-reflexiones-sobre-la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario/>
- Cesim Bank. (2024). Resultados del simulador Cesim Bank.
- Damodaran, A. (Enero de 2024). *Damodaran Online*. Obtenido de Betas by Sector: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- El Peruano. (19 de Junio de 2023). Las Fintech tienen gran oportunidad para crecer en Perú. *Mercado Financiero*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia/215701-las-fintech-tienen-gran-oportunidad-para-crecer-en-peru>
- Environmental Performance Index. (2022). *EPI 2022 Summary for Peru*. Obtenido de <https://epi.yale.edu/>
- Gestión. (2024). Los bancos que más ganaron y los que más perdieron en 2023, ¿cómo le fue al suyo? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/los-bancos-que-mas-ganaron-y-los-que-mas-perdieron-en-2023-como-le-fue-al-suyo-noticia/>
- INEI. (2022). *Página Oficial del Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-532-de-la-poblacion-de-18-y-mas-anos-de-edad-accedio-al-sistema-financiero-13753/>

- Instituto Peruano de Economía. (2022). *El mercado de créditos informales en el Perú*.
- Investing. (Agosto de 2024). *Rentabilidad del bono Peru 10 Year*. Obtenido de <https://es.investing.com/rates-bonds/peru-10-year>
- IPSOS. (2020). *Bancarización del peruano*. Lima.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Ministerio de Energía y Minas. (2023). *Informe anual sobre energías renovables en el Perú*.
- Ministerio del Ambiente. (2023). *Impacto del cambio climático en el Perú*.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diaz De Santos.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition* (Updated and Expanded ed.). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Prensa Regional. (2024). Los bancos con más poder en enero del 2024. *Prensa Regional*. Obtenido de <https://prensaregional.pe/los-bancos-con-mas-poder-en-enero-del-2024/#:~:text=El%20Banco%20de%20Cr%C3%A9dito%20del,de%20mercado%20est%C3%A1%20altamente%20concentrado>.
- S&P Global. (Setiembre de 2024). *Consumer Discretionary Select Sector*. Obtenido de <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/consumer-discretionary-select-sector-index/#overview>
- Superintendencia de Banca, S. y. (2022). *INFORME No 00002-2022-SAR*. Lima.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *Encuesta Nacional de Medicion de Capacidades*. Lima.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (20 de Marzo de 2023). El 46% de la población cuenta con un nivel medio de educación financiera. *Detalle Noticia*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2658>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2024). *Clasificaciones e Informes Semestrales de las Empresas Clasificadoras de Riesgo*. Lima.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Mayo de 2024). *El sistema financiero mantiene adecuados niveles de solvencia*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/3738>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Julio de 2024). *Información Estadística de Banca Multiple*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=1#>

Superintendencia de Mercado de Valores. (2019). *Estructura y costo de capital promedio anual por banco del 2010 al 2018*. Lima.

Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica*. New York: McGraw Hill.

Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index*. Obtenido de <https://www.transparency.org/>.

ANEXOS

1. Anexo N° 1: Matriz FODA (CRUZADO)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Destacada gestión del personal en los departamentos minorista y back office.	D1	Deficiente gestión del personal en el departamento PYME.
		F2	Buena imagen del Banco frente a sus clientes del segmento Minorista.	D2	Muy baja satisfacción de los accionistas y de los clientes del segmento PYME.
		F3	Alto foco en desarrollo de tecnologías, con inversiones acumuladas de S/ 45M, contamos con un sistema propio de TI y lideramos el nivel de desarrollo tecnológico.	D3	Con sólo 3 agencias para la atención presencial y sin una red de cajeros ni agentes, se tiene un limitado alcance en la banca tradicional.
		F4	Personal altamente capacitado en atención al cliente del segmento Minorista y actividades administrativas.	D4	Baja calificación de riesgo (A-) con lo que disminuye su eficiencia operativa.
		F5	Gestión financiera destacada de los últimos 3 años.	D5	Personal con deficiencia de capacidades para la atención al cliente del segmento MYPE.
		F6	Amplia cobertura del mercado de servicios bancarios digitales.		
		F7	Tiene una cultura bien desarrollada y sólida, centrada en 3 ejes: brindar una excelente atención al cliente, desarrollo de soluciones personalizadas y de ser innovadores.		
		F8	Estructura organizacional sólida y eficiente, que permite mantener estables las operaciones del Banco.		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Crecimiento del nivel de bancarización en el Perú en 3.3% anual	1	Fortalecer la buena gestión del segmento Minorista mediante la implementación de procesos automatizados y programas de capacitación especializados con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente, atraer nuevos clientes y ampliar la participación de mercado (F1, F4, F5, O1, O4).	1	Reestructurar el área de gestión del departamento PYME enfocados en aprovechar el crecimiento del nivel de bancarización y demanda de soluciones digitales para la banca, para incrementar la participación del mercado y mejorar la imagen del banco en este segmento (D1, D2, D5, O1, O2).
O2	Crecimiento acelerado de la banca digital, 108% en operaciones digitales y 270% en pagos digitales en 2023 frente al 2022.	2	Priorizar inversiones en el desarrollo de soluciones tecnológicas financieras innovadoras que permitan automatizar procesos críticos, optimizar la gestión operativa y mejorar la detección temprana de riesgos, aprovechando nuestra experiencia en IA para capitalizar el crecimiento acelerado de la banca digital (F3, F6, O2, O3).	2	Ampliar la cobertura de atención a través de medios digitales mejorando las tecnologías de información (D3, O2 & O3).
O3	Desarrollo y adopción de tecnologías financieras. Aumento del 13.2% anual en el uso de IA en los bancos.	3	Desarrollar un plan de iniciativas que fortalezcan la educación financiera del país para mantener la cultura y buena imagen del Banco (F2, F6, F7, O4)	3	Optimizar la distribución del capital para mejorar la calificación de riesgo aprovechando el desarrollo de IA (D4, O3).
O4	Aumento en la educación financiera de la población comparado con el año 2013.	4	Fortalecer la estructura organizacional innovadora para aprovechar el entorno favorable que se espera para los Bancos que desarrollen soluciones financieras innovadoras (F8, O5).		

O5	La adopción de políticas monetarias restrictivas en economías avanzadas y el ajuste gradual de la inflación crea un entorno favorable para que los bancos desarrollen soluciones financieras sostenibles y digitalizadas				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Bajos niveles de educación financiera de la población, 46% de la población adulta muestra bajos niveles de educación financiera.	1	Implementar campañas de formación para elevar la calidad de la educación financiera de la población objetivo (F7, A1).	1	Mejorar las capacidades del personal de atención y backoffice del departamento PYME para mejorar el rendimiento productivo en ese segmento – por consiguiente, elevar la satisfacción de los clientes y accionistas – y reducir el riesgo de la alta competencia del sector (D1, D2, D5, A5).
A2	Se espera que el marco legal peruano continúe evolucionando en áreas como fintech y ciberseguridad, haciendo que las regulaciones sean más estrictas y aumenten los costos operativos.	2	Mantener actualizada al área legal de desarrollo tecnológico para anticiparse a los cambios regulatorios, enfocándose en la ciberseguridad y cumplimiento normativo (F3, F6, A2).	2	Invertir en desarrollo de tecnologías para mejorar la gestión del riesgo y elevar la calificación del Banco de modo que se pueda afrontar mejor la inestabilidad política y económica del país (D4, A3, A6).
A3	Inestabilidad política. El Índice de Percepción de la Corrupción posiciona a Perú en el puesto 121 de 180 países	3	Desarrollar soluciones digitales financieras avanzadas y diferenciadas, con énfasis en personalización, seguridad y eficiencia operativa, para para fortalecer la fidelización de clientes y contrarrestar la amenaza de los nuevos competidores fintech manteniendo nuestra posición en el mercado (F3, F7, A4, A5).	3	Firmar acuerdos de colaboración con Fintechs para ampliar la oferta de servicios dirigidos al segmento PYME (D1, D5, A4).
A4	Amenaza de sustitutos por fintechs y plataformas de pago. Crecimiento sostenido del 16% anual del número de Fintech en el Perú.	4	Fortalecer la imagen de marca mediante campañas de comunicación que resalten la confianza y la transparencia del Banco, destacando la excelencia en el servicio al cliente, las soluciones personalizadas y el uso de tecnologías avanzadas en todos sus segmentos objetivo (F2, F4, F7, A4, A5).		
A5	Alta competencia en el sector bancario. Los 4 principales bancos controlan el 80% del mercado.	5	Mantener el alto nivel de capacidades de atención al cliente y gestión financiera para minimizar los riesgos de la inestabilidad política y volatilidad de la economía del país (F1, F4, F5, F8, A3, A6).		
A6	Volatilidad de la economía. El PBI experimentó una contracción del -0.6% en 2023				

Fuente: David, F. y David, F. (2017). Elaboración: Propia, (2024).

2. Anexo N° 2: Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

Factores Externos Clave		Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
			1		2		3		4	
			<i>Fortalecer la gestión del segmento Minorista</i>		<i>Mejorar la gestión del segmento PYME</i>		<i>Priorizar el desarrollo de soluciones tecnológicas financieras</i>		<i>Fortalecer la imagen del Banco</i>	
			PA_1	CA_1	PA_2	CA_2	PA_3	CA_3	PA_4	CA_4
Oportunidades										
O1	Crecimiento del nivel de bancarización en el Perú en 3.3% anual	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30	3	0.45
O2	Crecimiento acelerado de la banca digital, 108% en operaciones digitales y 270% en pagos digitales en 2023 frente al 2022.	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18
O3	Desarrollo y adopción de tecnologías financieras. Aumento del 13.2% anual en el uso de IA en los bancos.	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18
O4	Aumento en la educación financiera de la población comparado con el año 2013.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24
O5	La adopción de políticas monetarias restrictivas en economías avanzadas y el ajuste gradual de la inflación crea un entorno favorable para que los bancos desarrollen soluciones financieras sostenibles y digitalizadas	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06
Amenazas										
A1	Bajos niveles de educación financiera de la población, 46% de la población adulta muestra bajos niveles de educación financiera.	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36
A2	Se espera que el marco legal peruano continúe evolucionando en áreas como fintech y ciberseguridad, haciendo que las regulaciones sean más estrictas y aumenten los costos operativos.	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03
A3	Inestabilidad política. El Índice de Percepción de la Corrupción posiciona a Perú en el puesto 121 de 180 países	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12	2	0.24
A4	Amenaza de sustitutos por fintechs y plataformas de pago. Crecimiento sostenido del 16% anual del número de Fintech en el Perú.	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	3	0.27
A5	Alta competencia en el sector bancario. Los 4 principales bancos controlan el 80% del mercado.	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40
A6	Volatilidad de la economía. El PBI experimentó una contracción del -0.6% en 2023	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	4	0.48
Total		1.00								

Factores Internos Clave										
Fortalezas										
F1	Destacada gestión del personal en los departamentos minorista y back office.	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18
F2	Buena imagen del Banco frente a sus clientes del segmento Minorista.	0.1	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40
F3	Alto foco en desarrollo de tecnologías, con inversiones acumuladas de S/ 45M, contamos con un sistema propio de TI y lideramos el nivel de desarrollo tecnológico.	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24
F4	Personal altamente capacitado en atención al cliente del segmento Minorista y actividades administrativas.	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24
F5	Gestión financiera destacada de los últimos 3 años.	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32
F6	Amplia cobertura del mercado de servicios bancarios digitales.	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18
F7	Tiene una cultura bien desarrollada y sólida, centrada en 3 ejes: brindar una excelente atención al cliente, desarrollo de soluciones personalizadas y de ser innovadores.	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32
F8	Estructura organizacional sólida y eficiente, que permite mantener estables las operaciones del Banco.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12
Debilidades										
D1	Deficiente gestión del personal en el departamento PYME.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18
D2	Muy baja satisfacción de los accionistas y de los clientes del segmento PYME.	0.1	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
D3	Con sólo 3 agencias para la atención presencial y sin una red de cajeros ni agentes, se tiene un limitado alcance en la banca tradicional.	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24
D4	Baja calificación de riesgo (A-) con lo que disminuye su eficiencia operativa.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08
D5	Personal con deficiencia de capacidades para la atención al cliente del segmento MYPE.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24
Total		1.00		5.74		3.80		4.53		5.93

Nota: Los valores de Puntaje Atractivo (PA) representan: 1 = no atractivo, 2 = poco atractivo, 3 = razonablemente atractivo, 4 = altamente atractivo. Las calificaciones globales van desde 1 (no atractivo) a 8 (altamente atractivo).

Fuente: David, F. y David, F. (2017). Elaboración: Propia, (2024).

3. Anexo 03: Estados de Resultados de Banco Cerro Alto 2022 – 2024

	2022	2023	2024
Ingresos por intereses	224,660	242,292	250,589
Costo de los intereses	(90,281)	(90,472)	(81,444)
Ingreso neto por intereses	134,379	151,821	169,145
Ingresos no financieros	21,436	21,666	21,379
Costos no financieros	(101,677)	(96,590)	(96,906)
Depreciación y Amortización	(8,212)	(7,555)	(6,950)
Beneficio antes de pérdidas en préstamos	45,927	69,342	86,667
Provisión para pérdidas en préstamos	(16,008)	(49,543)	(23,934)
Beneficio operativo	29,919	19,799	62,733
Impuestos sobre beneficios	(8,826)	(5,841)	(18,506)
Impuesto bancario	0	0	0
Beneficio para el período	21,093	13,959	44,227

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

4. Anexo 04: Estado de Situación Financiera del Banco Cerro Alto 2023 - 2024

	2023	2024
Activos		
Efectivo (reservas en el banco central)		
Total	1,938,924	1,066,029
Depósitos en entidades de crédito	100,000	800,000
Activos de inversión		
Bonos de tesorería	423,147	383,381
Bonos extranjeros	423,147	383,381
Total	846,294	766,763
Créditos sobre clientes Total	5,543,387	4,996,852
Reserva para pérdidas por préstamos	(152,546)	(141,943)
Activos tangibles	86,878	79,927
Activos intangibles	100,000	100,000
Total activos	8,462,937	7,667,628
Pasivos		
Depósitos de bancos centrales	0	0
Depósitos de entidades de crédito	0	0
Depósitos de clientes		
Total	7,623,316	6,703,042
Bonos a largo plazo	0	0
Deuda subordinada	100,000	100,000
Contratos swap	0	0
Total pasivos	7,723,316	6,803,042

Patrimonio		
Capital social	753,080	753,080
Otros fondos	132,134	132,134
Capital Tier 1 adicional	10,000	10,000
Otro resultado global acumulado	(3,975)	66,720
Ganancias acumuladas	(165,577)	(141,575)
Beneficio del período	13,959	44,227
Total patrimonio	739,620	864,586
Total pasivos y patrimonio	8,462,937	7,667,628

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

5. Anexo 05: Nivel de solvencia histórico del Banco Cerro Alto 2022-2024

	2022	2023	2024
Total de activos de riesgo ponderados, en miles de Soles	3,877,748	4,228,316	4,155,446
Capital, en miles de Soles			
Capital ordinario tangible	627,412	639,620	764,586
Capital ordinario tier 1	617,412	629,620	754,586
Capital tier 1	627,412	639,620	764,586
Capital tier 2	100,000	100,000	100,000
Total capital	727,412	739,620	864,586
Porcentaje de capital de RWA, en %			
Capital ordinario tangible	16.18	15.13	18.40
Capital ordinario Tier 1	15.92	14.89	18.16
Capital Tier 1	16.18	15.13	18.40
Capital Tier 2	2.58	2.37	2.41
Total capital	18.76	17.49	20.81

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

6. Anexo 06: Valoración del banco en el mercado de capitales.

Valor de Mercado del Capital	
Precio de la acción (en miles de soles)	37,654
Número de acciones en circulación	29.44
Valor de mercado del patrimonio (miles de soles)	1,108,640

Fuente: Cesim Bank (2024). Elaboración: Propia (2024).

Notas Biográficas

Jessica Andrade Ramos

Nació en Lima. Contadora Pública por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, colegiada por el Colegio de Contadores Públicos de Lima, con estudios especializados en Normas Internacionales de Información Financiera y un Posgrado en Tributación. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector minero. Actualmente se desempeña como SCI en la multinacional Glencore.

Cynthia De La Flor Quispe

Nació en Callao. Licenciada en Economía por la Universidad Nacional del Callao, con especialización en Gestión y Administración de Negocios por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de diez años de experiencia en el sector de Seguros. Hace más de cinco años labora en la compañía La Positiva Seguros y Reaseguros y actualmente tiene el cargo de Analista Senior de Productos Seguros Generales.

John Mayhuay Zarzosa

Nació en Huaraz. Bachiller en Ingeniería Naval por la Universidad Nacional de Ingeniería, con estudios en Gestión de Ventas y Gestión de Proyectos. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el rubro de las construcciones y reparaciones navales. Actualmente se desempeña como Jefe de Servicios Post Venta en Navales SAC.

Hans Rios Huaricachi

Nació en Lima. Es Licenciado en Economía por la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en mercado de Seguros. Actualmente se desempeña como Analista Senior en el área de Dirección Técnica.