



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MIBANCO - BANCO  
DE LA MICROEMPRESA S. A. 2025-2027”**

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

**Presentado por  
Armando Huaman Naula  
Christian Alfonso Hernandez Casavilca  
Victor Arturo Osorio Porras**

**Asesor: Juan Alejandro Flores Castro**  
**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**Lima, agosto 2025**

	<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO:</b> <b>NORMAS PARA LA ELABORACIÓN Y SUSTENTACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE PACÍFICO BUSINESS SCHOOL</b>		DOCUMENTO EPG-NOR-V06
	GENERADO POR: DIRECCIÓN ACADÉMICA	REVISADO Y APROBADO POR: COMITÉ DE GESTIÓN DE POSTGRADO	
	FECHA DE EMISIÓN: DICIEMBRE 2022	FECHA DE REVISIÓN: OCTUBRE 2023	Pág.

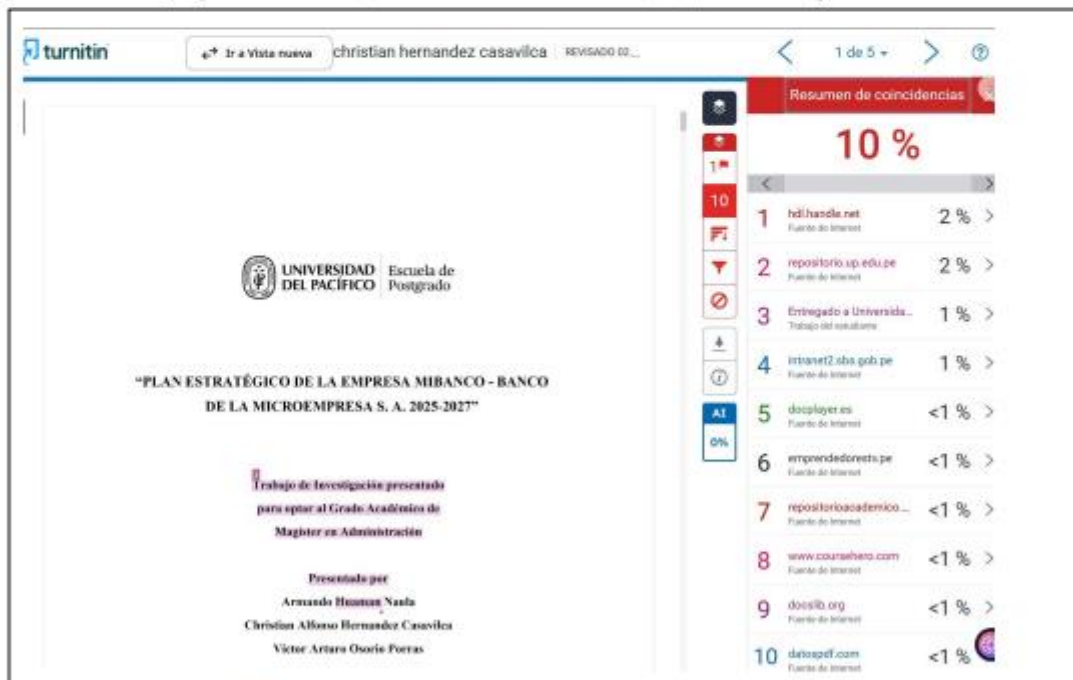
**Anexo VIII. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio**

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan estratégico de la empresa Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. 2025 - 2027", presentado por:

1. Armando Huaman Naula.
2. Christian Alfonso Hernandez Casavilca.
3. Victor Arturo Osorio Porras

para optar al Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 03 de setiembre de 2025, dando el siguiente resultado:



The screenshot shows the Turnitin interface for a document titled "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MIBANCO - BANCO DE LA MICROEMPRESA S. A. 2025-2027". The document is from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The similarity score is 10%. The sources are listed as follows:

Rank	Source	Similarity
1	hdl.handle.net	2 %
2	repositorio.up.edu.pe	2 %
3	Entregado a Universid...	1 %
4	lrrtanet2.sba.gob.pe	1 %
5	docplayer.es	<1 %
6	emprendedores.pe	<1 %
7	repositorioacademico...	<1 %
8	www.coursehero.com	<1 %
9	docslib.org	<1 %
10	dspace.org	<1 %

  
**Asesor: Alejandro Flores Castro**  
**ORCID: 0000-0002-7397-1970**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros hijos y a nuestros padres como fuente de motivación de superación y a la luz de nuestro divino Dios para ser cada día mejores individuos en el entorno social en que nos desarrollamos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros distinguidos profesores y de manera muy sincera a nuestro asesor Juan Alejandro Flores Castro por su vocación para impulsarnos a avanzar y llegar a desarrollarnos en el programa de maestría en Administración de la Universidad del Pacífico.

## RESUMEN

El plan estratégico de Mibanco 2025-2027 tiene como propósito alcanzar, al final del año 2027, una participación del 22 % en el segmento de créditos a la pequeña empresa.

Nuestra propuesta se basa en desarrollar, en Mibanco, el programa Mujeres de Éxito, que es un crédito a la mujer emprendedora de la pequeña empresa, de 20 a 60 años, de la costa, sierra y selva del Perú, se le brindará un servicio diferenciado pensado y gestionado por trabajadoras mujeres y personal de apoyo de Mibanco. Para contribuir a su logro, debemos mejorar el contenido de las herramientas digitales como el aplicativo virtual, la página web y las redes sociales para una acción ágil en la atención de sus necesidades de crédito y una eficiente gestión comercial de la calidad de cartera.

Hemos identificado que a junio del 2024 el 70 % de los créditos que otorga Mibanco son del segmento pequeña empresa y un 30 % del segmento microempresa. Así mismo, su liderazgo de participación de mercado, hasta esa misma fecha, en los créditos a pequeñas empresas disminuyó a 19.7 % y su morosidad se elevó a 8.3 %.

En las entrevistas realizadas a funcionarios de Mibanco y del sector de microfinanzas, nos manifestaron que están presionados por la cuota de colocación de créditos o préstamos, lo que ocasiona que se descuiden de la gestión de la calidad de cartera y generen créditos aprobados mal evaluados. Por otro lado, si una persona tiene un buen récord crediticio en el sistema financiero e ingresa a la página web de Mibanco para obtener un crédito en línea, se evidencia que la estructura de contenido de dicha web no es amigable ni brinda una experiencia agradable como clientes potenciales. En caso de que lleguemos a llenar los datos y a solicitar un crédito, la respuesta automática es que vayamos a la agencia más cercana a nuestra ubicación, no hay una inmediatez con las herramientas digitales para obtener un crédito en línea. En este contexto proponemos el programa Mujeres de Éxito.

Se ha contemplado una inversión de S/ 68,406,000 equivalente a 9 meses de los gastos operativos y el costo financiero otorgado; el 60 % es financiado por los accionistas que esperan un rendimiento de 15.44 % y un 40 % de deuda a un costo financiero de 5.34 %.

Los ingresos marginales por créditos otorgados son de S/ 140,878,000 en el 2025, S/ 105,310,000 en el 2026 y S/ 105,310,000 en el 2027, el costo de los créditos otorgados es del 27 %, los gastos operativos del 40 % y el resultado operativo en un 33 %.

El plan estratégico presenta una tasa interna de retorno financiero (TIRF) de 14.3 % y un valor actual neto financiero (VANF) de S/ 2,765,000, calculado con una tasa de descuento de 11.4 %. Estos resultados reflejan un desempeño superior a las expectativas de los accionistas y garantizan la cobertura de las obligaciones financieras.

Esta viabilidad financiera contribuye a alcanzar una participación del 22 % en el segmento de créditos dirigidos a pequeñas empresas al cierre del año 2027, impulsando el programa Mujeres de Éxito. Con esta iniciativa, Mibanco se posicionará como una entidad inclusiva comprometida con el desarrollo sostenible del Perú, fomentando el crecimiento de emprendedoras y contribuyendo activamente a la dinámica económica del país.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1. Antecedentes .....	2
2. Definición del problema .....	3
3. Propuesta de solución .....	5
4. Alcance .....	5
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>6</b>
1. Macroentorno .....	6
1.1. Análisis Pestel.....	6
1.1.1. Variables políticas.....	6
1.1.2. Variables económicas .....	6
1.1.3. Variables sociales.....	7
1.1.4. Variables tecnológicas .....	8
1.1.5. Variables ecológicas o ambientales .....	8
1.1.6. Variables legales .....	8
2. Microentorno.....	9
2.1. Análisis de la industria con las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.1.1. Amenazas de nuevos competidores (baja).....	10

2.1.2. Poder de negociación de los proveedores (bajo).....	10
2.1.3. Poder de negociación de los compradores (bajo) .....	10
2.1.4. Amenaza de productos sustitutos (alta) .....	10
2.1.5. Rivalidad de competidores actuales (alta) .....	10
2.2. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	10
2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12

**CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO ..... 13**

1. Misión .....	13
2. Visión.....	13
3. Valores .....	13
4. Modelo de negocio con Canvas .....	13
5. Cadena de valor.....	14
6. <i>Balanced scorecard</i> .....	15
7. Análisis de áreas funcionales .....	16
7.1. Área de administración .....	17
7.2. Área de marketing.....	17
7.3. Área de operaciones.....	18
7.4. Área de finanzas.....	19
7.5. Área de innovación y tecnología.....	19
7.6. Área de recursos humanos .....	20
8. Análisis VRIO.....	20
9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	20
10. Conclusiones .....	21

<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>22</b>
1. Objetivos.....	22
1.1. Objetivo general.....	22
1.2. Objetivos específicos .....	22
2. Formulación del diseño de investigación.....	22
2.1. Fuentes de información.....	22
2.1.1. Fuentes primarias .....	22
2.1.2. Fuentes secundarias .....	22
3. Recopilación de datos .....	22
4. Entrevistas a expertos .....	22
5. Datos de información secundaria.....	23
<b>CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>27</b>
1. Visión.....	27
2. Misión .....	27
3. Valores .....	27
4. Objetivos.....	27
4.1. Objetivos generales.....	27
4.2. Objetivos estratégicos .....	27
4.3. Objetivos de rentabilidad .....	27
4.4. Objetivos de crecimiento .....	27
4.5. Objetivos de sostenibilidad .....	27
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>28</b>
1. Análisis .....	28

1.1. Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA).....	28
2. Elección de la estrategia.....	30
2.1. Matriz de elección de la estrategia.....	30
<b>CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES.....</b>	<b>31</b>
1. Plan de marketing .....	31
1.1. Análisis de la situación .....	31
1.2. Objetivos de marketing .....	31
1.3. Estrategias de marketing .....	31
1.3.1. Segmentación.....	31
1.3.2. Posicionamiento.....	31
1.3.3. Estrategia de crecimiento.....	35
1.3.4. Mezcla de marketing.....	35
1.3.4.1. Servicio .....	35
1.3.4.2. Precio .....	38
1.3.4.3. Plaza.....	38
1.3.4.4. Promoción.....	38
1.3.4.5. Personas .....	38
1.3.4.6. Procesos .....	39
1.3.4.7. Proactividad .....	40
1.4. Presupuesto .....	40
1.5. Programa Mujeres de Éxito .....	41
1.5.1. Objetivo.....	41
1.5.2. Estructura del crédito .....	41
1.5.3. Fuentes de financiamiento .....	41

1.5.4. Tipos de mujeres de éxito emprendedoras de la pequeña empresa .....	41
1.5.5. Beneficios para la mujer de éxito emprendedora.....	41
2. Plan de operaciones.....	41
2.1. Objetivos.....	41
2.2. Estrategias.....	42
2.3. Acciones.....	42
2.4. Presupuesto .....	42
2.5. Flujo de operaciones digitales.....	42
3. Plan de recursos humanos.....	48
3.1. Objetivos.....	48
3.2. Estrategia.....	48
3.3. Acciones.....	48
3.4. Presupuesto .....	49
3.5. Programa de capacitación para el personal mujer de Mibanco sobre el crédito Mujeres de Éxito.....	49
4. Plan de responsabilidad social .....	52
4.1. Objetivos.....	52
4.2. Estrategia.....	52
4.3. Acciones.....	53
4.4. Presupuesto .....	53
4.5. La responsabilidad social y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	53
5. Plan financiero .....	54
5.1. Objetivos.....	54
5.2. Supuestos .....	55
5.3. Proyección de ingresos .....	55

5.4. Cálculo de tasa de descuento .....	56
5.4.1. Cálculo de la tasa del costo del capital requerido por el accionista.....	56
5.4.2. Cálculo de la tasa del costo promedio ponderado del capital (WACC) .....	58
5.5. Análisis incremental.....	59
5.6. Evaluación económica y financiera .....	60
5.6.1. Evaluacion económica .....	60
5.6.2. Evaluación financiera.....	60
5.7. Análisis de sensibilidad.....	60
5.7.1. Análisis de sensibilidad disminuyendo el costo de capital en 10 %.....	60
5.7.2. Análisis de sensibilidad disminuyendo el gasto en 5 % .....	60
5.7.3. Análisis de sensibilidad aumentando el costo de capital en 10 %.....	61
5.7.4. Análisis de sensibilidad aumentando el gasto en 5 %.....	61
5.8. Prueba de escenarios .....	61
5.8.1. Escenario optimista: disminución de los gastos en un 5 %, disminución del costo capital en 10 % y disminución del costo de la deuda en 10 %.....	61
5.8.2. Escenario pesimista: aumento de los gastos en un 5 %, aumento del costo capital en 10 % y aumento del costo de la deuda en 10 %.....	61
5.9. Rendimiento sobre la inversión .....	61
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>65</b>

**ANEXOS..... 66**

**NOTAS BIOGRÁFICAS..... 87**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Comparación de variables de Mibanco y competencia de junio 2024 y 2022.....	4
Tabla 2.	Evolución anual del crédito directo, cantidad deudores y morosidad 2010 a junio 2024 de la pequeña empresa .....	4
Tabla 3.	Matriz de impacto de variables políticas.....	6
Tabla 4.	Matriz de impacto de variables económicas .....	6
Tabla 5.	Matriz de impacto de variables sociales .....	7
Tabla 6.	Matriz de impacto de variables tecnológicas .....	8
Tabla 7.	Matriz de impacto de variables ecológicas o ambientales .....	8
Tabla 8.	Matriz de impacto de variables legales .....	9
Tabla 9.	Matriz de análisis de las cinco fuerzas de la industria de Porter.....	9
Tabla 10.	MPC de Mibanco .....	11
Tabla 11.	Matriz EFE.....	12
Tabla 12.	Matriz <i>balanced scorecard</i> de Mibanco .....	16
Tabla 13.	Agencias de Mibanco en Lima y Callao por distrito .....	19
Tabla 14.	Agencias de Mibanco por departamento.....	19
Tabla 15.	Matriz de análisis VRIO de Mibanco .....	20
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores internos de Mibanco.....	21
Tabla 17.	Matriz FODA cruzado .....	29
Tabla 18.	Matriz de elección de la estrategia de Mibanco.....	30
Tabla 19.	Proyección de créditos e ingresos a la pequeña empresa.....	56
Tabla 20.	Determinación del costo de capital con CAMP .....	57
Tabla 21.	Determinación del beta desapalancado de la industria .....	57
Tabla 22.	Determinación del beta apalancado de Mibanco .....	58
Tabla 23.	Determinación del WACC.....	58

Tabla 24. Análisis incremental en el estado de resultados.....	59
Tabla 25. Análisis incremental en el flujo de fondos.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Cronología de Mibanco.....	2
Figura 2.	Tipos de crédito directo en Mibanco a junio de 2024.....	2
Figura 3.	Crédito directo a la pequeña empresa por entidad financiera a junio de 2024 .....	3
Figura 4.	Canvas de Mibanco .....	14
Figura 5.	Cadena de valor de servicios de Mibanco.....	15
Figura 6.	Mapa estratégico de Mibanco .....	16
Figura 7.	Organigrama de Mibanco.....	17
Figura 8.	Mujer emprendedora de la pequeña empresa en el rango de 25 a 60 años .....	31
Figura 9.	Mujeres emprendedoras para la campaña fija anual de todo tipo de actividad...	32
Figura 10.	Mujeres emprendedoras para la campaña un verano de la mujer emprendedora	32
Figura 11.	Mujeres emprendedoras para la campaña Día de la Madre con mujeres emprendedoras .....	33
Figura 12.	Mujeres emprendedoras para la campaña mujeres creciendo libres .....	33
Figura 13.	Mujeres emprendedoras para la campaña mujer criolla soy .....	33
Figura 14.	Mujeres emprendedoras para la campaña las mujeres logran sus metas .....	34
Figura 15.	Estructura del contenido actual de la página web de Mibanco .....	35
Figura 16.	Estructura del contenido actual de los créditos negocio en la página web de Mibanco.....	36
Figura 17.	Estructura del contenido actual de la página web de Mibanco para ubicar el crédito del grupo persona .....	37
Figura 18.	Estructura del contenido actual de la página web de Mibanco para llegar a conocer el monto de crédito persona para la mujer de 300 a 10,000 soles.....	37
Figura 19.	Equipo representativo de mujeres .....	39
Figura 20.	Propuesta actual de comunicación de contenido de Mibanco en su página web	40

Figura 21.	Contenido actual de respuesta en la página web de Mibanco para solicitar un préstamo en Lima.....	46
Figura 22.	Contenido actual de respuesta en la página web de Mibanco para solicitar un préstamo en Cusco .....	46
Figura 23.	Contenido actual de respuesta en la página web de Mibanco para solicitar un préstamo en Ica .....	47
Figura 24.	Proceso automatizado con IA y machine learnig de préstamos Altoque.....	47
Figura 25.	Propuesta de contenido de app para Mibanco de ahorros ya y préstamos Altoque .....	50
Figura 26.	Propuesta de contenido de app para Mibanco de préstamo Mujeres de Éxito....	51

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de análisis sobre la amenaza de nuevos competidores .....	67
Anexo 2. Matriz de análisis sobre el poder de negociación de los proveedores.....	67
Anexo 3. Matriz de análisis sobre el poder de negociación de los compradores.....	67
Anexo 4. Matriz de análisis sobre la amenaza de productos sustitutos .....	67
Anexo 5. Matriz de análisis sobre la rivalidad de competidores actuales .....	68
Anexo 6. Lista de entrevistados del sector microfinanzas y de Mibanco .....	68
Anexo 7. Respuestas de preguntas a entrevistados con experiencia laboral en Mibanco.....	69
Anexo 8. Respuesta a preguntas a entrevistados con experiencia laboral en empresas microfinancieras .....	71
Anexo 9. Ranking de tasa % de morosidad de créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024 por entidad financiera .....	72
Anexo 10. Ranking de créditos directos a pequeña empresa del 2010 al 2024 en miles de soles por entidad financiera.....	73
Anexo 11. Tasa % de crecimiento anual de los créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024 por entidad financiera.....	75
Anexo 12. Tasa % de participación del mercado de créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024.....	75
Anexo 13. Ranking de cantidad de deudores del mercado de créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024.....	76
Anexo 14. Tasas activas anuales de operaciones en moneda nacional de las CMAC.....	78
Anexo 15. Tasas activas anuales de operaciones en moneda nacional de la banca múltiple ..	78
Anexo 16. Presupuesto de marketing.....	79
Anexo 17. Ranking de seguidores por redes sociales .....	79
Anexo 18. Presupuesto de operaciones.....	80

Anexo 19. Presupuesto de recursos humanos .....	80
Anexo 20. Presupuesto de responsabilidad social .....	80
Anexo 21. Beta de las industrias.....	81
Anexo 22. Bonos del Tesoro de los Estados Unidos (a 10 años) .....	82
Anexo 23. Indicador de riesgo país.....	82
Anexo 24. Tasa activa de interés promedio del sistema bancario .....	82
Anexo 25. Estado de ganancias y pérdidas proyectado en miles de soles.....	83
Anexo 26. Balance general proyectado en miles de soles .....	83
Anexo 27. Evaluación del VANE y TIRE .....	83
Anexo 28. Cronograma de deuda y cálculo del WACC .....	84
Anexo 29. Evaluación del VANF y TIRF .....	84
Anexo 30. WACC, TIRF y VANF disminuyendo el costo capital en 10 %.....	84
Anexo 31. WACC, TIRF y VANF disminuyendo el gasto en 5 % .....	84
Anexo 32. WACC, TIRF y VANF aumentando el costo de capital en 10 %.....	85
Anexo 33. WACC, TIRF y VANF aumentando el gasto en 5 % .....	85
Anexo 34. WACC, TIRF y VANF disminuyendo el gasto en 5 %, el costo de capital en 10 % y el costo de la deuda en 10 %.....	85
Anexo 35. WACC, TIRF y VANF aumentando el gasto en 5 %, el costo de capital en 10 % y el costo de la deuda en 10 %.....	85
Anexo 36. Proyección del rendimiento de la inversión y del patrimonio.....	86
Anexo 37. Rendimiento de la inversión y del patrimonio de Banco Sol, Mibanco y banca múltiple del 2021 al 2023.....	86

## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero desempeña un rol fundamental en la actividad económica de un país al facilitar de manera eficiente el flujo de fondos por los agentes económicos. En el caso peruano, es salvaguardado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), donde las entidades financieras como bancos, financieras, cajas municipales de ahorros y crédito, entre otros, captan fondos de los agentes económicos y los ofrecen como créditos o préstamo a aquellos agentes económicos que tienen necesidades de fondos, dinamizando a través del dinero físico o digital el intercambio de bienes y servicios.

Las entidades financieras ofrecen una tasa pasiva regulada por la SBS para captar fondos y una tasa activa también regulada por la SBS para colocar los fondos, la misma que debe cubrir sus costos y gastos operativos como ente financiero intermediador de fondos.

En el mercado peruano, la colocación de fondos está segmentada en créditos o préstamos de consumo, créditos hipotecarios, préstamos a microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas, grandes empresas y empresas corporativas.

Las micro y pequeñas empresas son un segmento económico que otrora no era sujeto de crédito por el sistema financiero peruano, hasta que surgieron las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) y las empresas financieras que gradualmente las fueron incorporando; sin embargo, en la actualidad persiste un nivel de informalidad en el sistema financiero.

La evolución de la inclusión en el sistema financiero de las micro y pequeñas empresas permitió que una de estas intermediadoras de fondos llegue a obtener de la SBS la autorización de banco para sus actividades económicas, consolidándose como el banco pionero en Perú que atiende a la micro y pequeña empresa. Esa entidad financiera es Mibanco.

En el ecosistema de los créditos a la micro y pequeña empresas, hemos investigado a Mibanco para proponerle un plan estratégico que le permita seguir evolucionando con iniciativas innovadoras para los años 2025 a 2027, que le puedan sumar valor a lo que viene realizando en el mercado peruano.

Los invitamos a revisar los temas desarrollados en nuestra tesis; esperamos captar su interés para fines académicos o empresariales y contribuir a la generación del conocimiento.

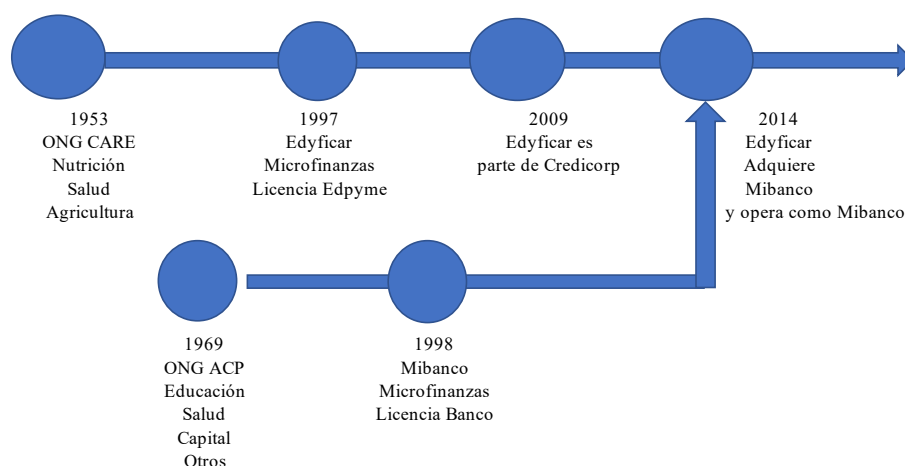
# CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

## 1. Antecedentes

Mibanco fue creada en el año 1998. Fue adquirida por Edyficar en el año 2014 para liderar el segmento de microfinanzas en el mercado peruano con el nombre Mibanco. Se originó en la ONG Acción Comunitaria Perú (ACP), que desde el año 1968 desarrolló herramientas para la inclusión social en educación, salud, capital, entre otros; y Edyficar se originó en la ONG CARE, que desde el año 1953 atiende necesidades de nutrición, salud, agricultura; y reenfoca, en el año 1997, el crecimiento que obtuvo en microfinanzas con la creación de Edyficar, la misma que en el 2009 pasó a ser parte del grupo Credicorp (ver Figura 1).

**Figura 1**

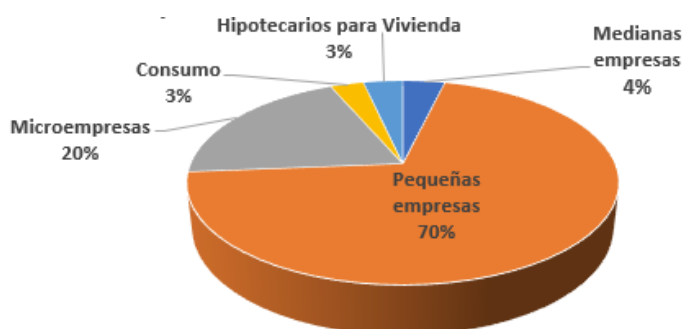
*Cronología de Mibanco*



Mibanco - Banco de la Microempresa S. A. es una empresa del sistema financiero del mercado peruano que orienta sus actividades a las microfinanzas. En sus créditos directos, la pequeña empresa es su principal segmento en un 70 % (ver Figura 2).

**Figura 2**

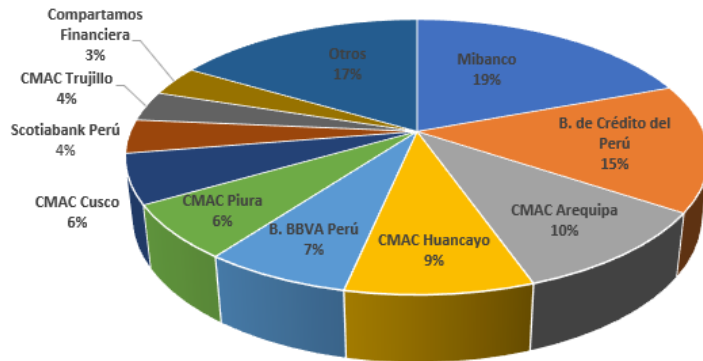
*Tipos de crédito directo en Mibanco a junio de 2024*



Mibanco a nivel entidad, en el mercado de los créditos directos a la pequeña empresa, lidera con una participación del 19 % y sus rivales comparables son la CMAC Arequipa con 10 %, la CMAC Huancayo con 9 % y la CMAC Piura con 6 % (ver Figura 3).

### Figura 3

*Crédito directo a la pequeña empresa por entidad financiera a junio de 2024*



## 2. Definición del problema

Las principales colocaciones de Mibanco son los créditos directos al segmento de la pequeña empresa, donde, en comparación con sus principales rivales, en el cierre del año 2022 y el corte del periodo junio de 2024, se visualiza que ha disminuido su liderazgo de participación de mercado, sus deudores, créditos y agencias, y ha aumentado su porcentaje de mora con mayor cantidad de personal, lo que amerita una propuesta de solución (ver Tabla 1).

**Tabla 1***Comparación de variables de Mibanco y competencia de junio 2024 y 2022*

Variables	Jun-24				2022			
	Mibanco	Caja Arequipa	Caja Huancayo	Caja Piura	Mibanco	Caja Arequipa	Caja Huancayo	Caja Piura
<b>Nivel segmento pequeña empresa</b>								
Participación de mercado en pequeña empresa	19 %	10 %	9 %	6 %	21 %	8 %	7 %	5 %
Créditos S/ mill pequeña empresa	8,814	4,676	4,001	2,923	9,327	3,772	3,152	2,403
Deudores pequeña empresa	223,322	130,153	123,162	73,806	245,480	108,638	96,778	61,303
Crédito promedio S/ pequeña empresa	39,466	35,926	32,489	39,601	37,995	34,720	32,566	39,194
Mora % pequeña empresa	8.3	6.7	6.1	8.2	5.8	5.6	3.7	7.0
<b>Nivel empresa</b>								
Agencias	283	202	232	204	289	197	202	202
Personal	10,182	5,224	5,675	4,357	9,783	4,990	4,980	3,947

Así mismo, en su historial Mibanco ha tenido una tendencia creciente en el segmento de créditos directos a pequeñas empresas, pero se evidencia que en el periodo pospandémico su morosidad se ha elevado; su mejor año ha sido el 2022 (ver Tabla 2).

**Tabla 2***Evolución anual del crédito directo, cantidad deudores y morosidad 2010 a junio 2024 de la pequeña empresa*

Pequeña empresa												Pandemia COVID-19		Postpandemia		Jun 24 vs. 2022
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Jun 24	
Crédito directo S/ mill	2,116	2,584	2,874	2,761	2,595	4,225	4,774	5,336	5,824	6,378	7,338	8,257	9,327	9,110	8,814	-6 %
Cant. de deudores	69,353	84,851	95,397	88,313	78,071	126,428	140,323	152,781	164,967	175,775	187,677	217,832	245,480	228,987	223,322	-9 %
Promedio de crédito S/	30,517	30,458	30,125	31,264	33,236	33,418	34,024	34,925	35,305	36,283	39,101	37,903	37,995	39,782	39,466	4 %
% de morosidad	3.61	4.35	5.47	6.33	8.23	6.04	5.31	5.65	6.32	6.51	8.86	7.76	5.84	6.90	8.26	41 %

### **3. Propuesta de solución**

Proponemos el desarrollo de un innovador programa de crédito directo inclusivo para pequeñas empresas, fortaleciendo sus capacidades digitales para agilizar procesos, reducir la morosidad y optimizar la calidad de la cartera. A través de un equipo entrenado y especializado en este programa, brindaremos un asesoramiento estratégico que promueva una mayor penetración de mercado y aporte al crecimiento sostenible en el país.

### **4. Alcance**

Vamos a desarrollar un plan estratégico que permita a Mibanco afianzar su participación en el mercado. Realizaremos un análisis del ambiente externo a través de herramientas como PESTEL para el macroentorno y las cinco fuerzas de Porter para la industria o microentorno, donde identificaremos las oportunidades y amenazas relevantes a medir o sopesar a través de la matriz EFE, de manera que podamos concluir si el entorno es o no propicio para la empresa.

Así mismo, analizaremos el ambiente interno de la empresa con herramientas como la cadena de valor de Porter, el *balanced scorecard*, el análisis VRIO para conocer sus fortalezas y debilidades; las más importantes las llevaremos a la matriz EFI para cuantificar su nivel competitivo.

Con lo analizado del ambiente externo e interno, y conociendo la misión y visión de Mibanco, propondremos objetivos estratégicos que coadyuven a elaborar la matriz FODA cruzado para obtener las iniciativas estratégicas de las que se seleccionará aquellas que se alineen en mayor medida con los objetivos estratégicos.

Las iniciativas y objetivos estratégicos alineados seleccionados serán el referente para desarrollar los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financieros. Cada plan tendrá sus objetivos, actividades, presupuesto e indicadores de medición para conocer la rentabilidad del plan estratégico.

El desarrollo del plan estratégico nos permitirá llegar a conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta para su implementación y control.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Nos permite desarrollar una lista limitada de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas a evitar (David, 2013).

### 1. Macroentorno

#### 1.1. Análisis Pestel

##### 1.1.1. Variables políticas

Hay confianza macroeconómica al mantenerse el BCRP y la SBS como entes técnicos autónomos; sin embargo, la inestabilidad política, corrupción y con un exceso de partidos políticos para las elecciones 2026 es una amenaza que genera incertidumbre y desalienta la inversión (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Matriz de impacto de variables políticas*

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
Autonomía BCRP	Mantenerse como ente técnico	Confianza macroeconómica	Oportunidad	Artículo 84 Constitución Política del Perú
Autonomía SBS	Mantenerse como ente técnico	Confianza macroeconómica	Oportunidad	Artículo 87 Constitución Política del Perú
Crisis institucional	Inestabilidad política	Rivalidad entre los poderes del Estado	Amenaza	<a href="https://elpais.com/opinion/2025-05-16/crisis-politica-permanente-en-peru.html">https://elpais.com/opinion/2025-05-16/crisis-politica-permanente-en-peru.html</a>
Corrupción	Impunidad constante	Desalienta inversión y justicia social	Amenaza	<a href="https://www.transparency.org/en/countries/peru">https://www.transparency.org/en/countries/peru</a>
Elecciones 2026	43 partidos políticos aspirantes a ser autoridad	Indecisión, incertidumbre, débil identidad política	Amenaza	<a href="https://www.infobae.com/peru/2025/04/13/elecciones-2026-estos-son-los-43-partidos-politicos-que-participaran-en-los-proximos-comicios/">https://www.infobae.com/peru/2025/04/13/elecciones-2026-estos-son-los-43-partidos-politicos-que-participaran-en-los-proximos-comicios/</a>

##### 1.1.2. Variables económicas

Continuarán las inversiones y necesidades de créditos ante la estabilidad de los precios que afianzan el poder adquisitivo por la apreciación del sol, que motivarán emprendimientos en la cadena productiva (ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*Matriz de impacto de variables económicas*

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
PBI	Crecimiento anual 3 % 2025 a 2027	Inversión y necesidad de créditos	Oportunidad	<a href="https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/36277-marco-macroeconomico-multianual-2024-2027">https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/36277-marco-macroeconomico-multianual-2024-2027</a>
Inflación	En rango meta 1 % a 3 % por BCRP	Estabilidad precios, afianza poder adquisitivo	Oportunidad	<a href="https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-10-03.pdf">https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-10-03.pdf</a>

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
Tasa de interés	Regulada legalmente por el BCRP	Confianza al estar regulado, tasas activas y pasivas	Oportunidad	<a href="https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html">https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html</a>
Tipo de cambio	Fluctuación no abrupta de 3.76 a 3.80	Apreciación de moneda sol en transacciones	Oportunidad	<a href="https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-10-03.pdf">https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-10-03.pdf</a>
Crédito microfinanzas	Creciente	Necesidad de créditos para emprendimientos	Oportunidad	<a href="https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_">https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_</a>
Obras infraestructura	Hub portuario	Generación de cadena productiva	Oportunidad	<a href="https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2024-2027.pdf">https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2024-2027.pdf</a>

### 1.1.3. Variables sociales

La inseguridad desacelera los emprendimientos o los encarece; sin embargo, hay una tendencia creciente del nivel de ingreso para ampliar la colocación de créditos, pero también el aumento de la pobreza, el desempleo urbano y la tasa constante de informalidad ante el crecimiento poblacional acentuado por la migración es una oportunidad a atender (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Matriz de impacto de variables sociales*

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
Tasa poblacional	Creciente: 0.7 % en 2010 (29 MM) a 0.9 % en 2024 (34 MM)	Mayor mercado local	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/</a>
PEA	Más empleo: 16 MM en 2010 a 18 MM en 2021	Crecimiento de mercado a colocar créditos	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/</a>
PEA ocupada	Más empleo: 15 MM en 2010 a 17 MM en 2021	Crecimiento de mercado a colocar créditos	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/</a>
PEA desempleada	Empeoró: 0.6 MM en 2010 a 1 MM en 2021	Crecimiento de mercado a no colocar créditos	Amenaza	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/</a>
% de desempleo urbano	Empeoró: 5 % en 2010 a 7 % en 2021	Excluidos del sistema financiero	Amenaza	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/</a>
% de empleo informal	Constante: 77 % en 2010 y 77 % 2021 en	Constante mercado a colocar créditos	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/</a>
Nivel de ingresos	Mejóro: 986 en 2010 a 1,327 en 2021	Elegibles de financiar sus necesidades	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/</a>
% de analfabetismo	Decreciente: 6 % en 2012 a 5 % en 2023	Más posibilidad de inserción laboral y económica	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/</a>

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
% de pobreza	Aumento: 24 % en 2013 a 29 % en 2023	Desacelera emprendimientos o los encarece	Amenaza	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/</a>
Inseguridad	Más inseguridad	Desacelera emprendimientos o los encarece	Amenaza	<a href="https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_2.pdf">https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_2.pdf</a>

#### 1.1.4. Variables tecnológicas

Con el aumento de la conectividad seguirá habiendo más usuarios que demanden servicios en redes, lo que posibilita la colocación de créditos por esta vía (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Matriz de impacto de variables tecnológicas*

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
Internet	Aumento de conexiones de acceso	Más conectividad	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/</a>
% de usuarios de internet	Creciente: 39 % en 2013 a 77 % en 2023	Demanda de servicios en redes	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/</a>

#### 1.1.5. Variables ecológicas o ambientales

Existe el riesgo de fenómenos naturales como inundaciones, heladas, huaicos, incendios, entre otros, que desaceleran la inversión. Por otro lado, hay mejoras en el saneamiento básico de la población que implican nuevas necesidades de financiamiento por satisfacer (ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Matriz de impacto de variables ecológicas o ambientales*

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
Emergencias naturales	Creciente por fenómenos naturales	Desacelera la actividad productiva	Amenaza	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/</a>
% de saneamiento mejorado	Creciente: 73 % en 2016 a 77 % en 2022	Nuevas necesidades por satisfacer	Oportunidad	<a href="https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/">https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/</a>

#### 1.1.6. Variables legales

Promover la inversión, producción y que el BCRP y la SBS regulen el sistema financiero salvaguardan la dinámica de su ecosistema (ver Tabla 8).

**Tabla 8***Matriz de impacto de variables legales*

Variable	Tendencia	Efecto	Tipo	Fuente
Estabilidad jurídica	Estable: Constitución Política del Perú	Promover la inversión y producción	Oportunidad	Artículo 63 Constitución Política del Perú
Regulación financiera	Estable: Ley N.º 26702 del sistema financiero	El BCRP y la SBS regulan el sistema financiero	Oportunidad	Ley N.º 26702
Protección del consumidor	Estable: Ley N.º 31143 Protección contra la usura en servicios financieros	SBS salvaguarda usuarios de cláusulas abusivas	Oportunidad	Ley N.º 31143

Se concluye que el Perú ofrece oportunidades de crecimiento en un entorno de inseguridad, corrupción e inestabilidad política.

## 2. Microentorno

### 2.1. Análisis de la industria con las cinco fuerzas de Porter

Las microfinanzas del sistema financiero peruano son atractivas por ser un mercado regulado que ejerce exigencias legales para el ingreso de nuevos competidores. Los competidores actuales tienen una trayectoria competitiva desde los años 90 que han afianzado su credibilidad y tanto los proveedores como los compradores tienen que enmarcarse en los fundamentos regulatorios, evitando que otros entes ejerzan la actividad sin previa autorización legal (ver Tabla 9).

**Tabla 9***Matriz de análisis de las cinco fuerzas de la industria de Porter*

Fuerza	Nombre de la fuerza en la industria		Peso (fijo)	Atractividad (1a5)	Resultado
1	Amenaza de nuevos competidores (financieras, bancos, CMAC, prestamistas)	Bajo	0.2	5	1
2	Poder de negociación de proveedores (ahorristas)	Bajo	0.2	4.8	0.96
3	Poder de negociación de compradores (mypes)	Bajo	0.2	4.6	0.92
4	Amenaza de sustitutos (subsidios, otros)	Alto	0.2	4	0.8
5	Rivalidad de competidores actuales (financieras, bancos, CMAC, prestamistas)	Alto	0.2	5	1
Total			1		4.68
<b>Atractividad</b>					
1	Muy poco atractiva				
2	Poco atractiva				
3	Atractividad medio o neutral				
4	Atractiva				
5	Muy atractiva				

### **2.1.1. Amenazas de nuevos competidores (baja)**

Es baja la amenaza de nuevos competidores porque hay barreras de entrada que son reguladas por la SBS. Se requiere tecnología especializada, experiencia y credibilidad en el sector, que han desarrollado grupos económicos en el sector desde la década de los 90 (ver Anexo 1).

### **2.1.2. Poder de negociación de los proveedores (bajo)**

Es baja la negociación que puedan ejercer los ahorristas u otras entidades proveedoras de fondos por tratarse de un mercado regulado y estandarizado para los intereses, plazos, tipo de productos del volumen de fondos captados (ver Anexo 2).

### **2.1.3. Poder de negociación de los compradores (bajo)**

Es bajo el poder de negociación de las mypes o deudores de créditos por ser un mercado regulado y estandarizado en cuanto a tasas de interés, plazos, productos, refinanciación y volúmenes de créditos (ver Anexo 3).

### **2.1.4. Amenaza de productos sustitutos (alta)**

Es alta la participación de productos sustitutos, principalmente de financiadores informales e ilegales, en el segmento de las microfinanzas, ya que este comprende a clientes objetivos aún excluidos de oportunidades crédito y ello se acentúa en la coyuntura actual del Perú (ver Anexo 4).

### **2.1.5. Rivalidad de competidores actuales (alta)**

Es alta la rivalidad en el sector de las microfinanzas, pues los actores buscan tener presencia nacional a través de la diferenciación de productos o servicios con tasas atractivas reguladas y con accesibilidad digital (ver Anexo 5).

## **2.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Mibanco es competitivo en el mercado por su licencia como banco, sus alianzas, su buen indicador de rentabilidad, su mayor cartera de deudores y créditos, sus oficinas, cajeros y personal; sin embargo, tiene que trabajar en la rotación de su personal y mitigar la morosidad para hacer crecer su liderazgo de participación en el mercado de microfinanzas con calidad de cartera (ver Tabla 10).

**Tabla 10**

*MPC de Mibanco*

Factores críticos para el éxito	Mibanco			CMAC Arequipa			CMAC Huancayo			CMAC Piura		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado
1 Participación en el mercado	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
2 Tipo de licencia por la SBS	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
3 Alianzas	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
4 Tasa de préstamo 181 a 360 días pequeña empresa	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
5 Tasa de depósito a plazo 180 a 360 días	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
6 ROE	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1
7 ROA	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
8 Digitalización de servicios	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
9 Atención del cliente	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
10 Asesoría personalizada mypes	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
11 Cantidad de deudores	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
12 Cantidad de depositantes	0.05	4	0.2	0.05	1	0.05	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
13 Volumen de créditos	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
14 Cantidad de oficinas	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
15 Cajeros automáticos	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
16 Cajeros corresponsales	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
17 Personal	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
18 % morosidad	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
19 Lealtad del cliente	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
20 Rotación de personal	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.55</b>	<b>1</b>		<b>2.45</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>	<b>1</b>		<b>2.15</b>
Calificación:												
1	Debilidad mayor											
2	Debilidad menor											
3	Fortaleza menor											
4	Fortaleza mayor											

### 2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La corrupción y la inseguridad son una amenaza; sin embargo, la oportunidad es mayor por la autonomía del BCRP y la SBS porque brindan confianza en las actividades del sector microfinanzas del sistema financiero, el mismo que crece por el incremento de población económicamente activa ocupada y la conectividad en internet de más usuarios (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

*Matriz EFE*

Factores claves externos		Importancia	Calificación (1a4)	Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Autonomía BCR	0.12	4	0.48
2	Regulación sistema financiero	0.12	4	0.48
3	PEA ocupada	0.12	3	0.36
4	Más usuarios de internet	0.1	4	0.4
5	Crecimiento de microfinanzas	0.1	3	0.3
<b>Amenazas</b>				
1	Corrupción	0.1	3	0.3
2	Inseguridad	0.14	4	0.56
3	Emergencias naturales	0.1	2	0.2
4	Probreza	0.05	2	0.1
5	Desempleo	0.05	2	0.1
Total		1		3.28
<b>Calificación:</b>				
1	Deficiente			
2	Promedio			
3	Mayor al promedio			
4	Superior			

El indicador de 3.28 significa que la empresa se encuentra en una capacidad mayor para brindar respuesta a las oportunidades y amenazas de su entorno.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno nos permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales y sus implicancias estratégicas (David, 2013).

### **1. Misión**

Transformar la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país (Mibanco, 2022).

### **2. Visión**

Ser el socio más querido de nuestros clientes, colaboradores y comunidades para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de la evolución de las microfinanzas de la región (Mibanco, 2022).

### **3. Valores**

- Vocación de servicio: Nos centramos en el cliente.
- Confianza: Es el rasgo distintivo de nuestras relaciones.
- Compromiso: Como contraparte de la confianza recibida

### **4. Modelo de negocio con Canvas**

El lienzo Canvas nos muestra de una manera estructurada cómo es el modelo de negocio de Mibanco. En él podemos apreciar que se enfoca en las micro y pequeñas empresas (mype), atendiendo sus necesidades de financiamiento con productos financieros, capacitándolas para que desarrollen un historial crediticio y acompañándolas en su crecimiento; se relaciona con ellas mediante asesoramiento, gestión ágil y visitas a sus negocios; se comunica a través de sus tiendas físicas y digitales, telefonía y fuerza de ventas o asesores de negocios. Sus actividades clave son la captación de fondos y colocación de los mismos; para ello cuenta con personal capacitado que diariamente cuadra las cuentas. Sus recursos claves son los financieros, personal, tecnología y contratos; para ello cuenta con socios estratégicos como su principal accionista Credicorp (*holding* financiero peruano), las mypes a quienes ofrece los créditos, los ahorristas de quienes capta fondos públicos, la SBS y el BCRP como entes reguladores supervisores del sistemas financiero, otros. Sus ingresos provienen principalmente de intereses de los créditos a las mypes; estos deben cubrir los costos (intereses) de captación de fondos y los gastos operativos como alquileres, seguros, servicios básicos, mano de obra, caudales y provisiones de cobranza (ver Figura 4).

**Figura 4**

*Canvas de Mibanco*

<p><b>(8) Socios:</b>                  Accionistas (Credicorp)                  Ahorristas (público)                  Mypes (prestamistas)                  Asesores microfinanzas                  Centro capacitación                  Aseguradora                  SBS                  BCRP                    Policía                  Prosegur                  Arrendadores                  Central de riesgo                  Compradores deuda                  Área jurídica</p>	<p><b>(6) Actividades clave:</b>                  Captaciones financieras                  Colocaciones financieras                  Capacitación al personal                  Cuadre diario</p>	<p><b>(2) Propuesta de valor:</b>                  Atender las necesidades de financiamiento de las micro y pequeñas empresas excluidas por la banca tradicional con diversos productos financieros, capacitarlos, desarrollen un historial crediticio y acompañarlos en sus proyectos de negocio.</p>	<p><b>(3) Relación con los clientes:</b>                  Asesoramiento                    Gestión ágil                    Visitas</p>	<p><b>(1) Segmento de clientes:</b>                  Micro y pequeñas empresas</p>
	<p><b>(7) Recursos clave:</b>                  Financieros                  Tecnología                  Personal                  Contratos</p>		<p><b>(4) Canales</b>                  Tienda física                  Tienda virtual                  Telefonía                  Fuerza de ventas</p>	
<p><b>(9) Estructura de costos:</b>                  Costo captaciones fondos                  Alquileres                  Seguros                    Servicios básicos                  Mano de obra</p>		<p><b>(5) Fuente de ingresos:</b>                  Ingresos por créditos directos a mypes</p>		

## 5. Cadena de valor

En la cadena de valor de Mibanco se aprecia que para atraer al cliente tiene que realizar campañas tradicionales o digitales para que su personal lo atienda, lo asesore o capacite y, previa evaluación de riesgos, le ofrezca un crédito a la micro o pequeña empresa que tenga como emprendimiento. Para otorgar esos créditos, Mibanco capta fondos de público y también por préstamos, aportes de socios y bonos (ver Figura 5).

**Figura 5**

*Cadena de valor de servicios de Mibanco*

Dirección general y recursos humanos		Captación y formación de colaboradores a la cultura de Mibanco			Margen de servicio
Organización interna y tecnología		Soporte en seguridad de información digital y recursos físicos			
Infraestructura y ambiente:		Contabilidad, Finanzas, Legal, Calidad, Auditoría, Seguridad, Planeación, Dirección			
Abastecimiento:		Adquisición de bienes y servicios administrativos y para microfinanzas			
Marketing y ventas:		Personal de contacto:			
Campañas tradicionales	Atención al cliente	<b>Habilidad captación fondos:</b>	<b>Colocación de fondos:</b>	Pequeña empresa	
Campañas digitales	Asesoramiento	Del público	Préstamos	Microempresa	
CRM	Capacitación financiera	Préstamos	Hipotecarios		
		Aporte socios	Refinanciados		
		Bonos	Vencidos		
		<b>Habilidad mitigación de riesgos:</b>	Cobranza judicial		
		Créditos			
		Cobranza			
		Big Data Analytics			
		<b>Soporte propio:</b>			
		Sucursales			
		Agencias			
		Cajeros automáticos			
		Página web			
		App			
		Fuerza ventas			
		Telefonía			
		<b>Soporte alianzas:</b>			
		Red BCP			
		Red Banco de la Nación			
		Red Kasnet			

**6. *Balanced scorecard***

Bajo las perspectivas del *balanced scorecard* consideramos que para incrementar la rentabilidad debemos aumentar los flujos netos de caja aumentando la mayor cantidad de deudores sujetos de crédito diligente para mitigar la morosidad y captarlos a través de los medios digitales con personal constantemente capacitado para la atención de los créditos actuales o nuevos para crecer con calidad de cartera.

Tenemos que llegar a una TIRF mayor al 12 %, captando un promedio anual de 10,000 deudores con créditos otorgados por los canales digitales, en la que Mibanco sea el número 1; para esto necesitamos tener al personal constantemente capacitado en un ratio del 98 % (ver Tabla 12).

**Tabla 12**

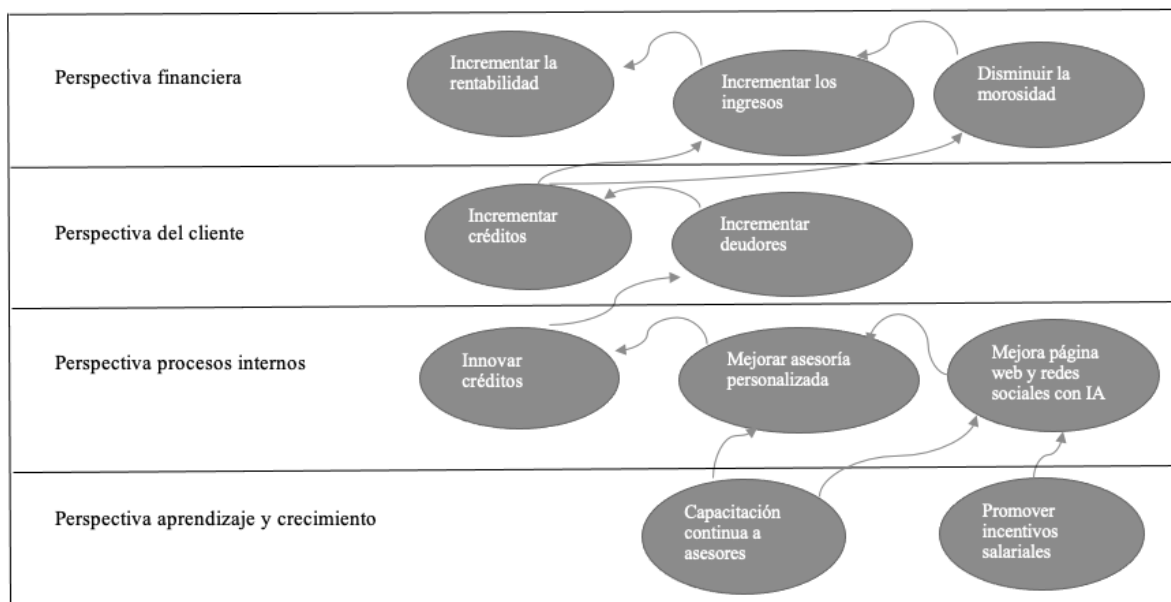
*Matriz balanced scorecard de Mibanco*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa
Financiera	Incrementar la rentabilidad	TIRF	Flujos de caja descontados a tasa WACC	TIRF mayor al 12 %	Aumentar flujos netos de caja
Del cliente	Satisfacción del cliente	Incremento créditos adicionales	Cantidad de deudores nuevos	10 mil deudores promedio anual	Aumentar la cantidad de deudores
Procesos internos	Optimizar canal digital	Tráfico digital	Cantidad de vistas digitales	Ranking 01 microfinancieras	Mejorar página web, redes sociales
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación a asesores	% de asesores capacitados	Asesores capacitados / total asesores	/98 % de asesores capacitados	Programa capacitación trimestral

En el mapa estratégico, la capacitación continua y los incentivos salariales nos permiten brindar una asesoría personalizada a nuestros clientes, mejorar nuestro canal digital utilizando inclusive la inteligencia artificial (IA) para ofrecer créditos innovadores que incrementen la demanda de deudores calificados de nuestros créditos, mitigando la morosidad y generando más ingresos para obtener la rentabilidad esperada (ver Figura 6).

**Figura 6**

*Mapa estratégico de Mibanco*

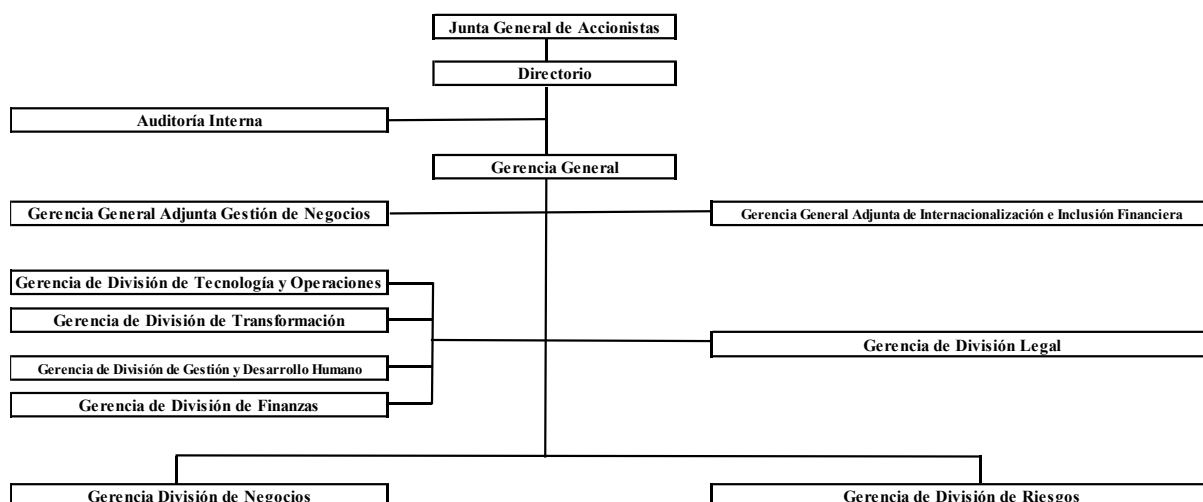


## 7. Análisis de áreas funcionales

Vamos a identificar las fortalezas y debilidades de las áreas de la organización; para tal efecto mostramos lo que sería el organigrama sobre la base de las gerencias reportadas por Mibanco en su memoria anual 2023 (ver Figura 7).

**Figura 7**

*Organigrama de Mibanco*



### **7.1. Área de administración**

Es una fortaleza que tenga el respaldo del grupo Credicorp (*holding* financiero) como líder en el sistema financiero peruano. El Banco de Crédito del Perú es accionista con el 94.93 %; y el Grupo Crédito SA, con el 4.99 %, teniendo representantes en los principales órganos de dirección y gerencias.

Sin embargo, la presencia de representantes del Grupo Credicorp en Mibanco puede afianzar su cultura de la banca múltiple en relación con la cultura de microfinanzas que podría afectar el logro de los objetivos estratégicos.

Un indicador de medición es la rentabilidad del activo para medir su eficiencia de la administración.

La estrategia de hacer crecer las colocaciones es positiva para obtener rentabilidad, pero no debemos perder la esencia de las microfinanzas que es inclusiva e implica una relación empática de largo plazo con el cliente, de acompañarlo en su crecimiento. No es responsable colocar créditos por llegar a una meta, ya que implicaría un sobreendeudamiento y podría afectar la marcha del negocio del cliente e incrementar la rotación del personal de microfinanzas por la presión de la cuota.

### **7.2. Área de marketing**

Es una fortaleza que utilice el marketing digital como redes sociales, internet, apps acordes a las formas actuales de comunicación en la sociedad. Sin embargo, consideramos que tiene un problema de desarrollo de contenido que haga más simple y de fácil uso para sus clientes

potenciales, lo que ocasiona que continúen acudiendo a las tiendas o agencias físicas a realizar sus operaciones.

Un indicador en marketing es el número de vistas en las redes sociales.

### **7.3. Área de operaciones**

Es una fortaleza que tenga presencia a nivel nacional a través de sus agencias y de su página web para la captación y colocación de fondos.

Para que esa presencia sea eficiente debe haber un adecuado análisis para que no haya exceso de agencia en algunos lugares o menor presencia en otros. Es así que Lima tiene 73 agencias (ver Figura 10), pero no tiene presencia en distritos como Jesús María, Lince, San Miguel y Santa Anita, y en Carabayllo tiene una sola agencia; en el Callao tiene siete agencias, pero no tiene presencia en Bellavista, La Perla y La Punta (ver Figura 9).

**Tabla 13**

Agencias de Mibanco en Lima y Callao por distrito

Empresa	Provincia de Lima																								Prov. Constituc. del Callao																						
	Lima	Barranco	Breña	Chorrillos	Jesús María	La Victoria	Lince	Los Olivos	Magdalena	Miraflores	Pueblo Libre	Rímac	San Isidro	San Juan de Lurigancho	San Luis	San Martín de Porres	San Borja	San Miguel	Santiago de Surco	Surquillo	Ancón	Ate Vitarte	Comas	Carabayllo	Chaclacayo	El Agustino	Independencia	La Molina	Lurigancho (Chosica)	Lurín	Pachacámac	Puente Piedra	Santa Anita	San Juan de Miraflores	Villa María del Triunfo	Villa El Salvador	Total Provincia de Lima	Otras Provincias de Lima	Bellavista	Callao	Carmen de la Legua	La Perla	La Punta	Ventanilla	Total Provincia del Callao		
Mibanco	2	-	-	2	-	3	-	5	1	2	-	2	-	8	1	2	-	-	2	1	1	5	3	1	-	1	1	1	2	1	3	2	-	5	4	4	65	8	-	3	-	-	-	4	7		
B. GNB	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
B. Falabella Perú	2	-	-	1	1	-	-	-	-	2	-	1	1	-	-	1	2	1	1	1	-	1	1	-	-	-	1	3	1	-	-	-	1	1	2	1	-	25	3	1	1	-	-	-	-	-	2
B. Santander Perú	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
B. Ripley	-	-	1	1	1	-	-	-	-	1	-	2	1	-	-	2	1	1	1	-	-	1	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	1	1	-	-	17	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
Alfin Banco	1	-	-	-	1	-	-	1	-	1	-	-	1	-	1	-	1	1	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	15	3	-	-	-	-	-	-	-	1	1	
B. ICBC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bank of China	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Banco BCI Perú	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total banca múltiple	43	6	11	23	26	28	12	26	14	51	9	8	56	35	6	19	34	28	65	10	1	23	23	4	1	5	19	26	5	5	4	9	17	24	10	14	700	39	7	24	3	1	1	10	46		

**Tabla 14**

Agencias de Mibanco por departamento

Empresa	Amazonas	Áncash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Callao	Cusco	Huancavelica	Huánuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Loreto	Madre de Dios	Moquegua	Pasco	Piura	Puno	San Martín	Tacna	Tumbes	Ucayali	Sucursales en el exterior	Total
Mibanco	4	17	4	21	5	18	7	19	3	5	5	12	12	15	73	1	1	3	3	20	18	8	4	3	2	-	283

Un indicador de operaciones es el margen de contribución de cada agencia, el número de transacciones de cada agencia.

Las llamadas por *call center* tienen el propósito de incrementar las colocaciones, pero consideramos que generaría una insatisfacción en el asesor financiero, al otorgarle un crédito a su cliente que podría sobreendeudarlo y hacerlo caer en mora.

**7.4. Área de finanzas**

La experiencia y respaldo del Grupo Credicorp brinda confianza a sus ahorristas y acreedores, ya que, adicionalmente, dentro del marco regulado por la SBS puede captar fondos por aporte de capital, deuda y bonos.

Un indicador de finanzas sería la TIR de los flujos de caja.

**7.5. Área de innovación y tecnología**

Mibanco utiliza una tecnología similar a la del Banco de Crédito, como integrante del Grupo Credicorp y también de sus recursos a través de alianzas o convenios como sus canales digitales y físicos, así como con el Banco de la Nación y Kasnet.

La debilidad sería que aún no puede desarrollar una tecnología que le permita a potenciales usuarios ser evaluados en línea con su DNI y ofrecerles inmediatamente productos previo análisis con *big data analytics*. La efectividad de la *big data* (inteligencia comercial-financiera de microfinanzas) ayudaría a que los asesores de negocios tengan una fuente de información más fidedigna para su gestión, y así entablar relaciones empáticas de largo plazo con los clientes deudores de créditos que tengan un efecto multiplicador de nuevos créditos por el mismo cliente o clientes referidos por ellos.

Tendríamos como indicador el número de mejoras que se haga al contenido en las redes sociales, el número de vulnerabilidades corregidas al sistema de ciberseguridad y el porcentaje de fidegnidad de la *big data*.

## 7.6. Área de recursos humanos

Al estar presente a nivel nacional, Mibanco tiene colaboradores de los mismos lugares de sus potenciales ahorristas y prestamistas, lo que implica una baja distancia cultural y psicológica. Sin embargo, debe potenciar en sus colaboradores el asesoramiento y la calidez financiera para acompañar al cliente en sus proyectos de necesidad de financiamiento saludable tanto en campo como en agencia, de manera que contribuya a disminuir el índice de morosidad. Así mismo tiene que disminuir el índice de rotación del personal que, de acuerdo con lo reportado en su memoria anual 2023, es de 21.1 %.

Como indicador tenemos el índice de rotación de personal, el índice de clima organizacional.

## 8. Análisis VRIO

El análisis VRIO nos permite conocer el tipo de ventaja competitiva que pueda tener Mibanco en el mercado de microfinanzas, la misma que radica en el respaldo de Credicorp (*holding* financiero peruano), su licencia como banco otorgada por la SBS, sus alianzas, su tecnología y su red de agencias como sostenibles en el tiempo en relación con su competencia (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Matriz de análisis VRIO de Mibanco*

Recurso o capacidad	Valiosa	Costosa de imitar	Rara	No sustituible	Ventaja competitiva
Colaboradores en microfinanzas	x				Paridad
Tecnología en microfinanzas	x	x	x	x	Sostenible
Red nacional agencias propias	x	x	x	x	Sostenible
Alianza con el BCP	x	x	x	x	Sostenible
Alianza con Banco de la Nación	x				Paridad
Alianza con Kasnet	x				Paridad
Respaldo de Credicorp	x	x	x	x	Sostenible
Redes sociales	x				Paridad
Academia del Progreso para emprendedores	x	x	x		Temporal
Licencia como banco por la SBS	x	x	x	x	Sostenible
Centro de capacitación de colaboradores	x	x	X		Temporal

## 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Mibanco tiene una cercana fortaleza menor, porque tiene que potenciar el asesoramiento (ética, adecuada evaluación de crédito, asesoría empática al cliente para que crezca en su negocio,

metas de colocación responsables por la gerencia) y mitigar la morosidad para aprovechar mediante su centro de capacitación a emprendedores y colaboradores o asesores para que haya una adecuada gestión de *big data analytics* y CRM. Esto permitirá aprovechar de manera más eficiente sus fortalezas como la tecnología, su red propia, sus alianzas, su licencia como banco y el respaldo de Credicorp (ver Tabla 16).

**Tabla 16**

*Matriz de evaluación de factores internos de Mibanco*

Factores claves internos		Importancia	Calificación (1a4)	Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Tecnología en microfinanzas	0.20	3	0.60
2	Red nacional de agencias propias	0.10	4	0.40
3	Alianza con el BCP	0.10	4	0.40
4	Respaldo de Credicorp	0.10	4	0.40
5	Licencia como banco por la SBS	0.10	4	0.40
<b>Debilidades</b>				
1	Colaboradores en microfinanzas	0.05	2	0.10
2	Centro capacitación colaboradores	0.05	2	0.10
3	Academia del Progreso para emprendedores	0.05	2	0.10
4	Morosidad	0.06	1	0.06
5	CRM	0.07	2	0.14
6	Asesoramiento	0.06	1	0.06
7	Big Data Analytics	0.06	2	0.12
Total		1.00		2.88
<b>Calificación</b>				
1	Debilidad mayor			
2	Debilidad menor			
3	Fortaleza menor			
4	Fortaleza mayor			

La calificación de 2.88 significa que la empresa se encuentra en una posición competitiva cercana a una fortaleza menor para desarrollar sus actividades en el mercado.

## 10. Conclusiones

Mibanco es una institución especializada en microfinanzas con el respaldo de Credicorp, que orienta principalmente sus créditos a la pequeña empresa disponiendo de recursos propios y alianzas a nivel nacional pero que requiere potenciar la capacitación a sus colaboradores y directivos para maximizar la *big data analytics*, CRM, digitalización, actualizar políticas responsables inclusivas de crecimiento para un mayor impacto de asesoramiento en microfinanzas que reditúe en incrementar mayor cantidad de deudores que demanden nuevos créditos y generen más ingresos para una mayor rentabilidad.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO**

El análisis de mercado nos permitirá tener una lectura del contexto de las microfinanzas en cuanto al crédito, la mora y las oportunidades que nos pueda revelar.

### **1. Objetivos**

#### **1.1. Objetivo general**

Identificar la oportunidad de desarrollar un nuevo programa de crédito derivado de las necesidades que se perciba en el análisis de mercado en cuanto al crédito y la mora.

#### **1.2. Objetivos específicos**

Obtener elementos que nos permitan traducir la necesidad de brindar y perfeccionar un programa de crédito a partir de causales del crédito y la mora a través de entrevistas y fuentes secundarias.

### **2. Formulación del diseño de investigación**

#### **2.1. Fuentes de información**

##### **2.1.1. Fuentes primarias**

Entrevistas a personas con experiencia laboral en Mibanco y en empresas de microfinanzas para obtener información si hay algún nuevo programa de crédito en desarrollo por Mibanco u otra entidad a partir de preguntas y respuestas sobre el crédito, la mora u otras oportunidades para la pequeña empresa.

##### **2.1.2. Fuentes secundarias**

Información pública de la SBS, publicaciones en línea de organizaciones especializadas en microfinanzas y académicos sobre la mora y el crédito, y opiniones que deriven en la atractividad de desarrollar un programa de crédito pensado en la pequeña empresa.

### **3. Recopilación de datos**

Se ha obtenido el consentimiento de personas a entrevistar con experiencia en microfinanzas tanto de Mibanco como de otras entidades microfinancieras en Lima y otras ciudades del país como Tumbes, Sullana, Ica, Cusco y Tacna, utilizando herramientas digitales como formularios de Google y la aplicación Zoom.

Para las entrevistas se ha elaborado propuestas de preguntas para obtener opiniones que nos permitan dilucidar las debilidades y propuestas en relación con el crédito y la mora (ver Anexos 7 y 8).

### **4. Entrevistas a expertos**

Se realizó la entrevista a 17 personas con experiencia en Mibanco y empresas de microfinanzas utilizando herramientas virtuales como Zoom por encontrarse en distintos lugares y con diferentes horarios (ver Anexo 6).

Las respuestas de los entrevistados de Mibanco nos indican elementos relacionados con el crédito, como nuevos créditos, nuevos productos, nuevos servicios, herramientas de predicción, atención personalizada, automatización del proceso, análisis con *big data*, educación financiera, rigurosidad de clientes nuevos y actuales, portafolio de productos, tecnología, buena evaluación de crédito; y, por el lado de la mora, elementos como reestructuración de deuda, reprogramación, refinanciación, convenios, descuentos, recuperación, reducción de deuda, facilidades, preocupación por el cliente (ver Anexo 7).

Las respuestas de los entrevistados con experiencia laboral en el sector microfinanzas nos indican elementos relacionados con el crédito, como estudio endeudamiento, análisis del negocio, colocación del crédito priorizando el bono salarial gestando una mala evaluación, fraude en asesores de negocios, fraude inmerso personal de financiera, sobreendeudamiento, créditos mal otorgados, admisión débil, tecnología, cruce de información, crédito con DNI, presión por la colocación, capacitación, herramientas, mal manejo en las agencias; y, por el lado de la mora: facilidades, flexibilidad, asesorar, visita a campo, reprogramación, abandono de cobranza por venta de la cartera, extorsión, crisis económica, formación técnico profesional, acompañamiento inicial al asesor de negocio, tecnología, habilidades complementarias, manipulación en no pago por grupos de interés (ver Anexo 8).

Las respuestas de los entrevistados indican que existe la necesidad de utilizar la tecnología para el otorgamiento objetivo de los créditos, también un interés por nuevos servicios y productos que conlleven a aligerar la actual gestión de la mora (reprogramación, refinanciación, reestructuración); también es importante la capacitación de los asesores de negocios y de los clientes para un modelo más eficiente del crédito (educación financiera).

## **5. Datos de información secundaria**

En el año 2011 en cuanto a número de IMF en Oriente Medio y África del Norte hay solo 75 IMF, en tanto que en Latinoamérica y el Caribe son 444; en África Subsahariana, 436; y en Europa Oriental-Asia Central, 404. El sector microfinanzas es heterogéneo por la metodología y tipo de instituciones presentes en cada región, su desempeño financiero y social como también la densidad poblacional; las microfinanzas son una de las herramientas para erradicar la pobreza (Stocco y Goizueta, 2011).

En el año 2011 se percibía que a nivel mundial hay un exceso de comercialización, entrada de entidades “tiburones” y un paulatino desvío de la misión de microfinanzas, ocasionando sobreendeudamiento excesivo, intereses abusivos, pérdida de alcance que va en contra del objetivo de las microfinanzas: contribuir en aliviar la pobreza y subdesarrollo (Fundación Iberoamericana para el Desarrollo, 2011).

En dicho año también se habló de la vulnerabilidad de los clientes al otorgar créditos con plazos de devolución inflexibles y sin darse cuenta cuál es su realidad, la falta de respuesta de las instituciones cuando un cliente se ve afectado por una causa grave que afecta su capacidad productiva, esto se ve en todo el mundo y no solo en mercados saturados con excesiva competencia como en India (Fundación Iberoamericana para el Desarrollo, 2011).

Otro hecho a tener en cuenta es que para el año microfinanciero 2011 el gobierno corporativo y la gestión de riesgos son asuntos relevantes a reforzar en lo institucional por las IMF; así mismo, las exigencias de productividad no permiten conocer las circunstancias personales ni el perfil crediticio del cliente provocando sobreendeudamiento; en este contexto, India es el mercado más productivo del mundo con una ratio de 400 prestatarios por oficial de crédito (Stocco y Goizueta, 2011).

El BID, desde el año 2016 ha financiado a través de instituciones financieras alrededor de 5.5 millones de Mipyme de los cuales 1 millón son lideradas por mujeres (18 %), siendo el crédito promedio Mipyme de 50 mil dólares y de 6 mil dólares para microcréditos en un plazo promedio de 40 y 50 meses. También menciona que los sesgos de género afectan a las mujeres cuando se trata de acceso al crédito y a oportunidades económicas e indica que se debe recurrir a la inteligencia artificial para reducir estos sesgos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024). De acuerdo con el INEI, en el año 2022 de una población en Perú de 33 millones de habitantes el 50 % son mujeres, en el año 2023 de la población económicamente activa ocupada de 17 millones el 44 % son mujeres y se ubican principalmente en negocios de 1 a 5 trabajadores y que el 71 % del empleo es informal (13 millones de habitantes).

En el año 2014 habrían obtenido un crédito en el sistema financiero 1,840,554 informales, concentrando el 47 % los bancos, 46 % las financieras, 19 % las cajas municipales y 6 % las Edpymes; de esta informalidad el 60 % son créditos mypes (BCRP, 2016).

Hay organismos internacionales como el BID que promueven el crédito inclusivo, quien prestó en el año 2022 al Perú 100 millones de dólares para impulsar créditos MiPymes de mujeres; beneficiaría a más de 8500 MiPymes, lo que representa un crédito promedio de 12 mil dólares; se canalizaría a través de Cofide hacia las instituciones financieras y estas a las Mipymes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

Revisando estadísticas, Mibanco y las cajas municipales lideran la colocación de créditos directos en el segmento pequeñas empresas con una tendencia creciente en los últimos 15 años (ver Anexo 10).

Esa tendencia creciente en el mercado del crédito directo del segmento pequeña empresa, del 10 % promedio anual (2016 al 2022) se ha contraído en el 2023 y 2024 en 3 % y 0 %, respectivamente.

respectivamente, explicado por el comportamiento de la líder de Mibanco donde vemos que tenía una tasa de crecimiento anual promedio del 12 % (2016 a 2022); sin embargo, en los años 2023 y 2024 ha decrecido en 2 % anual (ver Anexo 11).

Por otro lado, la participación de Mibanco en el mercado de créditos directos en el segmento pequeña empresa ha disminuido su liderazgo en 19.7 % en el 2024; sin embargo, su competencia como la CMAC de Arequipa, Huancayo y Piura su participación subió a 10.4 %, 8.9 % y 6.5 %, respectivamente (ver Anexo 12).

En cuanto a la cantidad de deudores Mibanco y las cajas municipales lideran el segmento de pequeñas empresas con una tendencia creciente, pero sí ha habido una contracción en el 2024 de Mibanco y ha sido aprovechada por las CMAC Arequipa, Huancayo y Piura (ver Anexo 13). Una mayor cantidad de créditos por empleado implica una mayor morosidad al ser más complicado las actividades de control. Así mismo, hay una relación negativa entre el PBI y la morosidad; la tasa de interés activa en moneda nacional tiene una relación positiva con la morosidad; por otro lado, una mayor cantidad de agencias amplía el mercado, pero puede generar dificultades en el seguimiento y control, y el mecanismo de provisión contable permite recoger el riesgo latente del crédito; otra consideración es que una política agresiva de colocación de créditos contribuye con una mayor tasa de morosidad (Montes, 2021).

Como problema determinante de la morosidad en microfinanzas tenemos la falta de información y la carencia de garantías reales obligando a las entidades crediticias a especializarse en la generación de su propia información y evaluarla con la finalidad de escoger a los verdaderos sujetos de crédito. Así mismo, los niveles de endeudamiento del cliente no se manejan adecuadamente por las entidades de microfinanzas incidiendo en sus resultados al incrementarse los niveles de morosidad (Montes, 2021).

Según el historial de morosidad de la SBS de los créditos directos en segmento pequeña empresa, es la banca múltiple la que presenta el mayor porcentaje de morosidad frente a las cajas municipales y Mibanco porque presentan menores porcentajes de morosidad al ser entidades especializadas en microfinanzas, a excepción de CMAC de Sullana y Financiera Credinka que tiene altas tasas de morosidad y que fueron intervenidas por la SBS en el año 2024 y absorbidas por otras entidades microfinancieras (CMAC Piura y CMAC Arequipa, respectivamente) para salvaguardar a sus ahorristas. Sin embargo, Mibanco y las CMAC han presentado un incremento en su nivel de morosidad con respecto a su histórico, donde a nivel mercado se visualiza que entre las líderes ha sido la CMAC Huancayo la que ha tenido históricamente un menor indicador de morosidad de 3.98 % en el año 2016 (ver Anexo 9).

Las fuentes secundarias reafirman las opiniones de los entrevistados con respecto a que la oportunidad de mejora está en optimizar los créditos directos con tecnología para evaluaciones objetivas; las fuentes secundarias también nos sugieren ponerle atención al segmento mujeres emprendedoras e innovar para lograr mayores colocaciones y mitigar la mora.

Dado que Mibanco es líder en el segmento de crédito directo a la pequeña empresa, sería oportuno un crédito directo innovador pensado en la mujer emprendedora, ya que representaría una gran oportunidad a considerar para que incremente su liderazgo.

## **CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO**

Si conocemos las fortalezas y debilidades internas de la empresa junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión, tendremos las bases para establecer los objetivos y estrategias (David, 2013).

### **1. Visión**

Liderar las microfinanzas inclusivas del sistema financiero peruano enfocadas en la micro y pequeña empresa brindándoles soluciones financieras a sus necesidades mediante la atención personalizada de manera presencial y digital por parte de nuestro equipo especializado, comprometiéndonos con el desarrollo del país en su lucha contra la pobreza.

### **2. Misión**

Ofrecer, como banco inclusivo experimentado con el respaldo del grupo Credicorp, créditos directos personalizados a las micro y pequeñas empresas del mercado de microfinanzas, a través de la tecnología, red de agencias, alianzas y otros mecanismos innovadores para acompañarlos en el proceso de crecimiento de sus negocios.

### **3. Valores**

- Vocación de servicio
- Espíritu de crecimiento inclusivo de la micro y pequeña empresa
- Empatía

### **4. Objetivos**

#### **4.1. Objetivos generales**

Liderar el mercado de microfinanzas inclusivas en el periodo 2025 a 2027.

#### **4.2. Objetivos estratégicos**

Creer en colocaciones con una cartera saludable de manera responsable que nos permita una participación del 22 % en los créditos directos a la pequeña empresa y acompañarlos asesorándolos en su proceso de crecimiento en el periodo 2025-2027.

#### **4.3. Objetivos de rentabilidad**

Generar una TIRF mayor al 12 % en el periodo 2025-2027.

#### **4.4. Objetivos de crecimiento**

Incrementar en 10,000 deudores de promedio anual la cartera de créditos directos a la pequeña empresa en el periodo 2025-2027.

#### **4.5. Objetivos de sostenibilidad**

Desarrollar un programa de crédito directo innovador en el periodo 2025-2027 que nos permita ser reconocidos como una entidad de inclusión financiera en el sistema financiero peruano.

## **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Permite generar alternativas factibles, evaluarlas y elegir un curso específico de acción más apropiado para que la empresa logre sus objetivos y su misión (David, 2013).

### **1. Análisis**

#### **1.1. Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)**

Las oportunidades y amenazas del análisis externo, y las fortalezas y debilidades del análisis interno al ser combinadas generan las iniciativas estratégicas descritas en los cuadrantes, para que nos conduzcan a la visión y objetivos estratégicos (ver Tabla 17).

**Tabla 17**

*Matriz FODA cruzado*

<b>FODA cruzado</b>			<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
			F1	Tecnología en microfinanzas	D1	Colaboradores en microfinanzas
			F2	Red nacional de agencias propias	D2	Centro capacitación colaboradores
			F3	Alianza con el BCP	D3	Academia del Progreso para emprendedores
			F4	Respaldo de Credicorp	D4	Morosidad
			F5	Licencia como banco por la SBS	D5	Asesoramiento
<b>Oportunidades</b>	O1	Autonomía BCRP	F2, F3, O3, O5	Ampliar la red de agencias y alianzas en lugares con crecimiento de la PEA ocupada y crecimiento de microfinanzas	D1, D2, O5	Capacitar a los colaboradores en microfinanzas para aprovechar el crecimiento microfinanciero del mercado
	O2	Regulación sistema financiero	F1, O4	Aprovechar la tecnología en microfinanzas para captar a más usuarios de internet	D3, D5, D4, O3	Brindar asesoramiento en microfinanzas a los emprendedores para disminuir la morosidad y aprovechar eficientemente el crecimiento de la PEA ocupada
	O3	PEA ocupada	F5, F4, O3	Maximizar la licencia como banco y el respaldo de Credicorp para obtener más participación de la PEA ocupada y crecimiento en microfinanzas	D4, D5, O4	Gestionar eficientemente la morosidad y el asesoramiento en microfinanzas aprovechando que hay más usuarios utilizando internet
	O4	Más usuarios de internet	F1, F2, F3, F4, F5, O5	Capitalizar el crecimiento en microfinanzas con la tecnología, red, alianzas, respaldo y licencia banacaria	D1, D2, D3, D4, D5, O5	Realizar una evaluación de créditos objetiva para evitar sobreendeudamiento del cliente y tener una relación empática que lo acompañe en su crecimiento de largo plazo
	O5	Crecimiento microfinanzas				
<b>Amenazas</b>	A1	Corrupción	F1, A2	Adaptar y simplificar la tecnología en microfinanzas para mitigar la inseguridad física y virtual de nuestros ahorristas y deudores	D1, D2, D4, D5, A1, A2, A3	Capacitar en asesoramiento en microfinanzas a los colaboradores para gestionar la morosidad en un entorno de corrupción, inseguridad y emergencias naturales
	A2	Inseguridad	F2, A3, A2	Establecer ubicaciones seguras de agencias para mitigar emergencias naturales e inseguridad	D3, A1, A2, A3	Capacitar a los emprendedores para que sus negocios no estén expuestos a emergencias naturales, la inseguridad, corrupción
	A3	Emergencias naturales	F5, A2, A1	Aprovechar la licencia como banco para obtener mecanismos de protección de las autoridades ante corrupción, inseguridad y emergencias naturales	D5, D1, D4, A2, A3, A4	Establecer objetivos de colocación viables al contexto del entorno de las regiones para obtener una cartera de créditos saludable y una relación empática con cliente asesorando su crecimiento en el largo plazo
	A4	Probreza				
	A5	Desempleo				

## 2. Elección de la estrategia

### 2.1. Matriz de elección de la estrategia

En nuestra evaluación la iniciativa estratégica 14 es la que tiene una evaluación muy fuerte en relación con los objetivos estratégicos de Mibanco para el periodo 2025-2027; es decir, si establecemos objetivos de colocación de créditos viables en el contexto del entorno de las regiones obtendremos una cartera de créditos saludables y una relación empática con el cliente, asesorando su crecimiento en el largo plazo, contribuyendo a lograr una participación del 22 %, un ROA del 5 %, incrementar dos créditos adicionales, reducir en 5 % la morosidad y también reducir en 10 % la rotación del personal, lo que nos permitirá especializarnos y empatizar para dar créditos con asesoría personalizada en el periodo 2025-2027 y mantener una relación de largo plazo con la pequeña empresa acompañándola en su crecimiento (ver Tabla 18).

**Tabla 18**

*Matriz de elección de la estrategia de Mibanco*

Objetivo/estrategia	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		Estrategia 14		
		Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	Eval	Result	
Objetivo 1	0.25	102.50	102.50	71.75	102.50	92.25	102.50	102.50	102.50	71.75	71.75	102.50	102.50	102.50	102.50	71.75	71.75	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50
Objetivo 2	0.20	102.00	102.00	61.20	102.00	91.80	102.00	102.00	102.00	71.40	61.20	102.00	102.00	102.00	102.00	71.40	61.20	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00	
Objetivo 3	0.15	101.50	101.50	91.35	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	60.90	60.90	101.50	101.50	101.50	101.50	60.90	60.90	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	
Objetivo 4	0.15	101.50	101.50	60.90	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	50.75	60.90	101.50	101.50	101.50	101.50	50.75	60.90	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	101.50	
Objetivo 5	0.25	61.50	71.75	71.75	71.75	71.75	71.75	71.75	71.75	92.25	102.50	92.25	61.50	102.50	92.25	92.25	102.50	92.25	61.50	102.50	92.25	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	102.50	
Suma pesos ponderados	1.00	9.00	9.25	6.95	9.25	8.80	9.25	9.25	9.25	7.05	7.25	9.75	9.00	9.25	9.60	10.00	10.00	9.60	10.00	9.60	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
Ranking de las estrategias		10	7	14	8	11	6	5	13	12	3	9	4	2	1															
Escala de evaluación 01 al 10:																														
Muy débil		1																												
Promedio		5																												
<b>Muy fuerte</b>		<b>10</b>																												
Objetivo 1																														
Objetivo 2																														
Objetivo 3																														
Objetivo 4																														
Objetivo 5																														
Estrategia 1	F2, F3, O3, O5																													
Estrategia 2	F1, O4																													
Estrategia 3	F5, F4, O3																													
Estrategia 4	D1, D2, O5																													
Estrategia 5	D3, D5, D4, O3																													
Estrategia 6	D4D5,O4																													
Estrategia 7	F1, A2																													
Estrategia 8	F2, A3, A2																													
Estrategia 9	F5, A2, A1																													
Estrategia 10	D1, D2, D4, D5, A1, A2, A3																													
Estrategia 11	D3, A1, A2, A3																													
Estrategia 12	F1,F2,F3,F4,F5, O5																													
Estrategia 13	D1,D2,D3,D4.D5.O5																													
<b>Estrategia 14</b>	D5,D1,D4,A2,A3,A4																													

## **CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES**

### **1. Plan de marketing**

#### **1.1. Análisis de la situación**

Mibanco es líder y pionero en microfinanzas en el Perú, a lo largo de los años ha logrado una expansión a nivel nacional; sin embargo, a junio del 2024 su participación y liderazgo en el mercado se ha contraído a 19 %; como su cartera de créditos a la pequeña empresa es del 70 %, debemos establecer un plan de marketing para tomar un mayor liderazgo en el mercado a través de dicho segmento de créditos para un mayor crecimiento y aprovechar de manera eficiente sus recursos.

#### **1.2. Objetivos de marketing**

Aumentar la participación de mercado de 19 % al 22 % en créditos directos a pequeñas empresas en el periodo 2025-2027.

#### **1.3. Estrategias de marketing**

##### **1.3.1. Segmentación**

Los créditos directos a la pequeña empresa son el foco de atención para impulsar los ingresos y resultados de Mibanco, por la cuantía de los mismos de 20,000 a 300,000 soles, implica menos costos y menos tiempo de su gestión en relación con el segmento de microempresa.

En esa línea de acción, consideramos en nuestro plan darle un impulso significativo al segmento mujer emprendedora de la pequeña empresa de 25 a 60 años, de la costa, sierra, selva, norte, centro y sur del Perú, que operen 2 años un negocio, aspiren a hacerlo escalable para consolidar su empoderamiento y quieran a Mibanco como su opción crediticia más confiable (ver Figura 8).

#### **Figura 8**

*Mujer emprendedora de la pequeña empresa en el rango de 25 a 60 años*



*Nota.* Tomada de la página web de la CMAC Arequipa, 2025, <https://www.cajaarequipa.pe/>

##### **1.3.2. Posicionamiento**

Para permanecer en la mente de las mujeres emprendedoras de pequeñas empresas como primera opción para satisfacer sus necesidades de crédito directo, tenemos que tener un gasto

fijo asignado y un gasto variable asociados a campañas según el ciclo económico del mercado peruano donde siempre estén ellas como centro de atención en campañas como:

- Campaña fija: Mujeres de Éxito. Esta campaña sería todo el año para todo tipo de actividad económica de emprendimiento de las mujeres en el Perú, de créditos directos de 20,000 a 300,000 soles con plazo de pago de hasta 12 meses (ver Figura 9).

### Figura 9

*Mujeres emprendedoras para la campaña fija anual de todo tipo de actividad*



- Campaña un verano de la mujer emprendedora. Está orientada a que las mujeres aprovechen este periodo para sus negocios estacionales y le brinden más oportunidades de ingresos. Esta tendría un plazo de pago de 3 meses (ver Figura 10).

### Figura 10

*Mujeres emprendedoras para la campaña un verano de la mujer emprendedora*



- Campaña Día de la Madre con mujeres emprendedoras. Está orientada a que las mujeres emprendedoras tomen créditos para financiar el ofrecer sus productos y servicios en el mes de mayo a todas las mamás. Sería con plazo pago de hasta 60 días (ver Figura 11).

### **Figura 11**

*Mujeres emprendedoras para la campaña Día de la Madre con mujeres emprendedoras*



- Campaña mujeres creciendo libres, en alusión al comercio en fiestas patrias. Sería para créditos de hasta 60 días (ver Figura 12).

### **Figura 12**

*Mujeres emprendedoras para la campaña mujeres creciendo libres*



- Campaña mujer criolla soy, en alusión al comercio del mes de octubre. Comprendería créditos de hasta 60 días (ver Figura 13).

### **Figura 13**

*Mujeres emprendedoras para la campaña mujer criolla soy*



- Campaña las mujeres logran sus metas; en alusión al mes de diciembre. Es otro mes importante del año en que las mujeres emprendedoras tienen que obtener créditos para estar abastecidas para la alta demanda de las fiestas de fin de año. Comprendería un plazo de crédito de hasta 90 días (ver Figura 14).

## Figura 14

*Mujeres emprendedoras para la campaña las mujeres logran sus metas*



Estas campañas son transversales, ya que somos un país con variedad cultural y matices geográficos, lo que hace posible que nos vea la mujer emprendedora de negocios pequeños; que las acompañemos a lo largo del año en financiar sus oportunidades de crecimiento y que estamos pensando en ellas.

Para tener una cobertura masiva de impacto, Mibanco tiene que perfeccionar de manera simple y enfocada el contenido de sus redes sociales para ganar atención, y disponer de la inteligencia comercial con apoyo de la tecnología para agilizar la evaluación y aprobación *online* de los créditos saludables para las mujeres emprendedoras y que tenga un efecto multiplicador.

Consideramos que Mibanco ya tiene los recursos, pero no los aprovecha para comunicar de manera eficiente su oferta de servicios actuales (ver Figura 15), y creemos que nuestra propuesta enfocada en las mujeres emprendedoras que tienen pequeñas empresas, permitirá también construir un mejor país al atender sus grandes sueños de crecimiento.

**Figura 15**

*Estructura del contenido actual de la página web de Mibanco*



*Nota.* Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

Como muestra la Figura 15, se tiene que potenciar la página web de Mibanco porque no es visual su propuesta de contenido para captar créditos o préstamos por la vía digital.

### **1.3.3. Estrategia de crecimiento**

Igor Ansoff creó, para definir estrategias de crecimiento, una matriz con cuadrantes para mercados y productos existentes y nuevos.

Nuestra propuesta considera crecer en el cuadrante de mercado existente: mercado peruano y producto nuevo: crédito mujeres de éxito de la pequeña empresa. Ello significaría una estrategia de penetración de mercado; es decir, incrementar la colocación saludable con créditos directos a las mujeres emprendedoras de la pequeña empresa con asesoría empática y perfilando su crecimiento, de manera que nos permita alcanzar la participación del 22 % enunciada como objetivo de marketing.

### **1.3.4. Mezcla de marketing**

A través del marketing mix buscamos atraer y satisfacer una necesidad de clientes potenciales, que en este caso son las mujeres emprendedoras de la pequeña empresa de 25 a 60 años que tienen la necesidad de crédito para crecer en sus negocios.

#### **1.3.4.1. Servicio**

Mibanco tiene que incorporar un servicio con asesoría personalizada empática (presencial y virtual) para las mujeres de éxito emprendedoras de la pequeña empresa para que satisfagan sus necesidades de créditos directos que les permitan realizar sus actividades, y obtener su confianza para la consecución de nuevos créditos afianzando una relación de largo plazo.

Actualmente, Mibanco comunica en su página web servicios para dos grupos: negocios y personas o “para ti”, como lo expresa en su web.

El grupo negocio (ver Figura 16) ofrece préstamos para capital de trabajo, maquinarias y equipo, locales comerciales, compra de deuda, Efectivo Altoque, agropecuario, mercados y galerías comerciales, campañas, SOAT, Mi Efectivo Semilla, Khuska Emprendo.

El grupo persona o para ti (ver Figura 17) ofrece créditos para consumo, vivienda, crédito negocio con destino vehicular, Efectivo Altoque, Crédito Mujer; este último producto es de 300 soles a 10,000 soles con un plazo de 1 a 12 meses para capital de trabajo, activo fijo, vivienda y consumo personal a una tasa máxima de 112.98 %, vigente al 2 de noviembre de 2024 (ver Figura 18).

Por lo expuesto, Mibanco no tiene un crédito o préstamo dentro del grupo negocios, un producto para la mujer de éxito emprendedora de la pequeña empresa de 20,000 a 300,000 soles.

### Figura 16

Estructura del contenido actual de los créditos negocio en la página web de Mibanco



Nota. Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

**Figura 17**

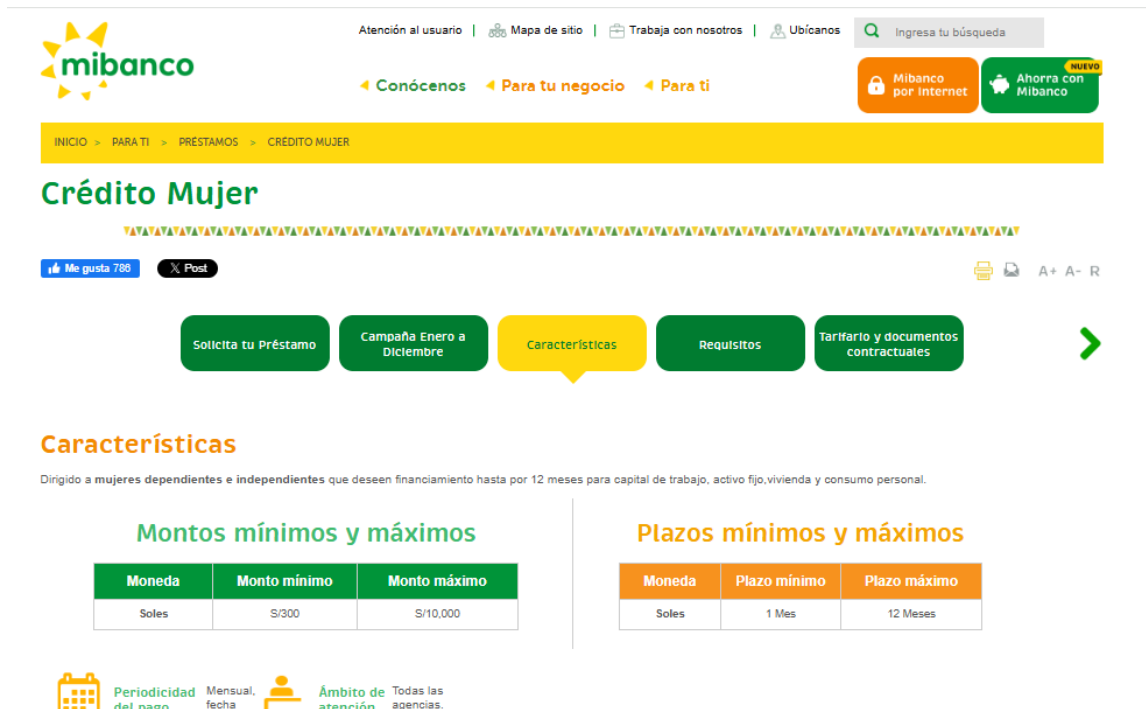
*Estructura del contenido actual de la página web de Mibanco para ubicar el crédito del grupo persona*



Nota. Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

**Figura 18**

*Estructura del contenido actual de la página web de Mibanco para llegar a conocer el monto de crédito persona para la mujer de 300 a 10,000 soles*



Nota. Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

En consecuencia, Mibanco tiene que crear el servicio de crédito mujeres de éxito, para la mujer emprendedora de la pequeña empresa de la selva, la sierra, la costa, de la actividades de

comercio, agropecuaria, servicio, minera, pesca; tiene que transmitir en su contenido inclusión de mujeres de todas las regiones y actividades del país sin caer en el *woman washing* o uso de la imagen de la mujer cuando son propuestas de entidades financieras que no le generan un beneficio real sostenible como emprendedoras de la pequeña empresa.

#### **1.3.4.2. Precio**

Se aplican las tasas de interés activas y pasivas alineadas a las regulaciones establecidas por la SBS (ver Anexos 14 y 15).

#### **1.3.4.3. Plaza**

Mibanco funciona a través de las tiendas físicas (agencias, corresponsales) y virtuales (internet, redes sociales) propias y con alianzas (BCP, Banco de la Nación, Kasnet) a nivel nacional.

Abrir nuevas agencias sin una propuesta diferenciadora sería hacer el mismo modelo; por lo tanto, la propuesta es utilizar la plaza existente que contemple a las pequeñas empresas que lideran las mujeres de éxito en el país, brindándoles oportunidades financieras para crecer y fortaleciendo por el lado del banco una cartera saludable.

#### **1.3.4.4. Promoción**

Al haber más usuarios conectados a internet, Mibanco ya realiza un relativo impulso a través de las redes sociales. Sin embargo, consideramos que los esfuerzos deben ser un 65 % en redes sociales y un 35 % en los medios tradicionales con respecto a los préstamos para las mujeres de éxito emprendedoras de las pequeñas empresas para acompañarlas y asesorarlas en su crecimiento. El contenido tiene que estar en todo momento conceptualizando a la mujer emprendedora de la pequeña empresa que al obtener el crédito mujeres de éxito podrá seguir operando o hasta hacer crecer su negocio. Las *influencers* mujeres emprendedoras y también las mujeres con simpatía pública deben contribuir a que el público objetivo conceptualice que en Mibanco se están realizando acciones para ellas y acudan a las redes sociales y a la página web de Mibanco para obtener el crédito mujeres de éxito para su negocio.

Las mujeres aportan en sus emprendimientos creatividad e innovación, mejor trato con los clientes, entornos más seguros y saludables, y mayor compromiso laboral (BID, 2022); esta idea es una oportunidad para que las mujeres trabajadoras de Mibanco incursionen en el plano digital para captar e interconectar con más mujeres emprendedoras y las animen a crecer y realizar actividades económicas y financieras en este entorno tecnológico.

#### **1.3.4.5. Personas**

Los colaboradores en microfinanzas son capacitados en un 98 % con habilidades duras (evaluación de créditos, asesoría de negocios, entre otros) e inclusive tienen reuniones los días lunes. Sin embargo, para las habilidades blandas tiene que desarrollarse un programa que les

permita conectar con el cliente, en este caso con las mujeres de éxito emprendedoras de pequeñas empresas.

Para el presente plan, tener un equipo representativo de trabajadoras mujeres (ver Figura 19) contribuirá a establecer una comunicación más empática con la mujer de éxito emprendedora de la pequeña empresa, que la anime a confiar en su visión de crecimiento y otorgarle el crédito apropiado para su negocio y, consecuentemente, mitigar moras, reprogramaciones y refinanciaciones no deseadas.

### **Figura 19**

*Equipo representativo de mujeres*



*Nota.* Adaptada de la página web de la CMAAC Arequipa, 2025, <https://www.cajaarequipa.pe/>

#### **1.3.4.6. Procesos**

En el proceso digital de comunicar, proponemos que se mejore el contenido de la página web de Mibanco enfocando dos partes: captación de ahorros y obtención de crédito fácil y automatizado; en este último se abre en dicha web la ventana de los créditos como: comprar deuda para captar más clientes, crédito mype, mujeres de éxito. Acto seguido registrará sus datos y automáticamente le harán la propuesta de monto préstamo a abonar en la cuenta aperturada en Mibanco (esto sobre la base de un eficiente *big data* y *data analytics business*, con IA y *machine learning* para una predictibilidad saludable), la misma que es liberada en 24 horas una vez que el asesor de negocios da su conformidad al visitar el emprendimiento, cuando es nuevo, y en automático cuando ya tiene un comportamiento de pago puntual en Mibanco o en el sistema financiero.

La propuesta visual actual de la página web de Mibanco tiene que ser optimizada (ver Figura 20).

**Figura 20**

*Propuesta actual de comunicación de contenido de Mibanco en su página web*



*Nota.* Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

### **1.3.4.7. Proactividad**

Se tiene que recibir el *feedback* de los colaboradores y gerentes capacitados, así como también de las pequeñas empresarias mujeres de éxito para mejorar los recursos que se ponen a disposición en cuanto a contenido, tiempo y forma: cajeros, corresponsales, internet, app, billetera digital, personal que nos permita identificar alternativas para incrementar la colocación de créditos directos saludable. Un *feedback* sería la creación de la comunidad digital mujeres de éxito emprendedoras.

### **1.4. Presupuesto**

El presupuesto está en función a las campañas publicitarias, la capacitación a los clientes y los descuentos que se requieren para impulsar los ingresos, representando un 14 % de los mismos (ver Anexo 16).

Indicadores:

- Costo per cápita campaña digital = costo campaña digital/cantidad deudores
- Captación digital de deudores = n.º de vistas digitales/n.º de créditos directos
- Costo per cápita campaña tradicional = costo de campaña tradicional/cantidad de deudores
- Capacitación de deudores = cantidad de deudores capacitados/total de deudores
- Costo per cápita capacitación deudores = costo de capacitación/cantidad de deudores
- % de descuentos ejecutados/% de descuentos presupuestados

## **1.5. Programa Mujeres de Éxito**

### **1.5.1. Objetivo**

Proveer financiamiento flexible y accesible de 20,000 a 300,000 soles a la mujer emprendedora de la pequeña empresa.

### **1.5.2. Estructura del crédito**

- Monto del crédito: 20,000 a 150,000 soles (no se pone 300,000 porque puede tener un crédito en otra entidad que sume los 300,000 soles en endeudamiento en el sistema financiero)
- Plazo del crédito: de 6 a 36 meses
- Tasa de interés: del 10 al 18 %
- Periodo de gracias: hasta 6 meses según evaluación crediticia

### **1.5.3. Fuentes de financiamiento**

- Depósitos de ahorradores de Mibanco
- Financiamiento de entidades: privadas como el BCP o internacionales como el BID

### **1.5.4. Tipos de mujeres de éxito emprendedoras de la pequeña empresa**

- Tienen empresa en marcha formal testeada en el sistema financiero
- Con historial en Mibanco
- Las que tienen una pequeña empresa funcionando, pero están informales en el sistema financiero

### **1.5.5. Beneficios para la mujer de éxito emprendedora**

- Financiamiento directo de su emprendimiento *online*
- Asesoría personalizada para su crecimiento por las mujeres de Mibanco
- Capacitación digital o tradicional por las mujeres de Mibanco
- Red de contactos entre mujeres de éxito emprendedoras (comunidad digital mujeres de éxito, inclusive con una aplicación)
- Flexibilidad para realizar pagos anticipados
- Bono por pago puntual
- Recompra de deuda en otras entidades

Concluimos que estamos realizando una propuesta pensada en la mujer de éxito emprendedora de la pequeña empresa que las empoderará para crecer.

## **2. Plan de operaciones**

### **2.1. Objetivos**

- Incrementar en 10,000 deudores, en promedio anual, la cartera de créditos directos a la pequeña empresa en el periodo 2025-2027

- Reducir a 5 % la morosidad de la cartera de créditos directos a la pequeña empresa en el periodo 2025-2027 mediante una evaluación de créditos responsable y empática con el crecimiento del negocio del cliente

## **2.2. Estrategias**

- Implementar una evaluación digital automatizada de créditos responsable y asesoría objetiva de pequeñas empresas potenciales
- Ofrecer beneficios a los clientes responsables en el pago de sus obligaciones

## **2.3. Acciones**

- Entrenar al personal en técnicas avanzadas de evaluación de crédito responsables y asesoría objetiva a pequeñas empresas
- Realizar un programa anual de beneficios a pequeñas empresas puntuales en el pago de sus créditos

## **2.4. Presupuesto**

Es desarrollado sobre la base de las actividades de tecnología en la evolución de créditos y asesoría, entrenamiento a colaboradores y gerentes, y descuentos por pronto pago. Representa un 12 % de los ingresos (ver Anexo 18).

Indicadores:

- Velocidad de evaluación del crédito = tiempo de evaluación de crédito/tiempo óptimo de crédito
- Efectividad predictibilidad crédito = cantidad predictable de clientes evaluados preaprobados/total de clientes aprobados
- Efectividad crédito no predictable = cantidad de clientes aprobados sin predictibilidad/total de clientes aprobados
- Capacitacion = n.º de colaboradores y gerentes capacitados/total de colaboradores y gerentes
- Puntualidad de pagos = n.º de pagos puntuales/n.º total de pagos

## **2.5. Flujo de operaciones digitales**

Mibanco lidera en seguidores en sus redes sociales en relación con su competencia comparable: pero en conjunto con su competencia, están lejos del líder en Perú: el BCP (ver Anexo 17). Es preciso reconocer que en febrero de 2025 la SBS autorizó que la financiera Compartamos se convirtiera en banco, por lo que en adelante habrá dos bancos en microfinanzas; y en cuanto a redes sociales aún es un poco distante de Mibanco.

Las redes sociales enganchan al público como seguidores y deben generar o direccionar el tráfico hacia la página web, razón por la que consideramos que Mibanco tiene que innovar su

página web para dar o no dar crédito con evaluación *online*; la inmediatez y simplicidad para el crédito Mujeres de Éxito es fundamental una vez que marketing haya generado el tráfico a través de las redes sociales para direccionar a las mujeres emprendedoras a la página web.

La página web de Mibanco debe tener dos grandes áreas o ventanas intuitivas automatizadas las 24 horas, los 7 días de la semana:

a) Ahorros Ya

- El contenido tiene que transmitir que sus ahorros están seguros y le permitirá tener beneficios según el tiempo y monto.
- Tiene que estar acompañado de imágenes alusivas.
- Debe tener un tablero de cálculo con el monto de ahorro, tiempo y los intereses que ofrece para que el cliente automáticamente sepa cuánto será su dinero.
- Debe tener la opción de crear una cuenta automáticamente con los datos personales y con la opción de transferencia bancaria o, en caso de que no sea posible, dirigir al cliente a la agencia más cercana a la dirección que elija para entregarle el dinero físico.
- Añadir testimonios de clientes en videos o mensajes actualizados periódicamente
- Ofrecer educación financiera con videos grabados caricaturizados de ahorros

b) Préstamo Altoque

- El contenido tiene que transmitir como experiencia para el usuario que los préstamos son los más rápidos y sencillos de solicitar del mercado, previa evaluación y otorgamiento digital automatizado.
- Tiene que estar acompañado de imágenes alusivas.
- Debe tener un tablero de cálculo para ingresar el monto del préstamo, tiempo, tipo de producto y los intereses que ofrece para que el cliente en automático sepa de cuánto será su cuota personalizada (soportado internamente por *machine learning*)
- Tiene que tener la opción de pedir préstamos con su aceptación y que se cree una cuenta bancaria automáticamente con los datos personales, donde se le depositará el préstamo para su disponibilidad.
- Añadir testimonios de videos o mensajes de mujeres de éxito emprendedoras de la pequeña empresa y otros productos que les ha permitido mejorar sus negocios y crecer con la inmediatez de la atención
- Ofrecer educación financiera con videos grabados caricaturizados en relación con el buen uso de los préstamos

- Crear un personaje caricaturizado para recrear educación financiera; por ejemplo, la mujer emprendedora de éxito de la pequeña empresa en distintos sectores económicos y geográficos representativos del Perú.

Describimos los procesos:

1) Ingreso a la plataforma:

- Puede ser digitalmente dirigido el usuario desde las redes sociales de Mibanco a su página web.
- En la página web, el usuario puede usar la opción del *chatbot* que le pregunta si desea información de préstamos o ahorros; cuando elige préstamos, el *bot* automáticamente lo direccionará a la opción o ventana de préstamos.
- El usuario intuitivamente también puede seleccionar en la venta de préstamos el producto Mujeres de Éxito.

2) Registro de datos:

- El usuario ingresa sus datos personales: DNI, actividad del negocio, ubicación del negocio, ventas mensuales y monto del préstamo.

3) Procesamiento de datos en el sistema de Mibanco:

- Verifica si la usuaria es cliente actual.
- Verifica si tiene historial crediticio en el sistema financiero.

4) Evaluación automática y oferta de préstamo:

- Evaluar los datos ingresados utilizando *big data*, *data analytics* y *business analytics* integrando *machine learning* para hacer el análisis predictivo del comportamiento y la situación económica
- Escenario cliente actual (formal e informal):
  - Abonar automáticamente el préstamo calculado en la cuenta existente del cliente, previa aceptación informada del cronograma de pago
- Escenario usuario con historial crediticio en el sistema financiero (formal e informal):
  - Ofrecer el monto del préstamo calculado con su cronograma y aperturar una cuenta bancaria automáticamente con la aceptación informada del préstamo por parte del usuario
- Escenario usuario sin historial crediticio en el sistema financiero con negocios operando (informal):

- Ofrecer el monto del préstamo calculado con cronograma y aperturar una cuenta bancaria automáticamente con la aceptación informada del préstamo por parte del usuario
- Condicionar la disponibilidad del préstamo a la visita del asesor de negocios en un plazo de 24 horas para verificar la existencia y funcionamiento del negocio

5) Comunicación con el usuario:

- El sistema de Mibanco envía automáticamente correos electrónicos o mensajes SMS a su celular para confirmar la oferta del préstamo y, de ser necesario, la visita del asesor de negocios para el caso de aquellos sin historial crediticio.

6) Desembolso del préstamo:

- Desembolsar automáticamente el préstamo a la cuenta bancaria del usuario una vez cumplidos los requisitos especificados según los escenarios.

Automatizar el proceso del préstamo rápido y sin complicaciones mejora la experiencia del cliente y promueve la inclusión financiera; por otro lado, que ellos mismos propongan la cuantía y el tiempo del préstamo y en automático les evalúen el préstamo sugerido con cronograma es personalizar su necesidad. Creemos que más usuarios van a optar por la digitalización en una era de mayor conectividad.

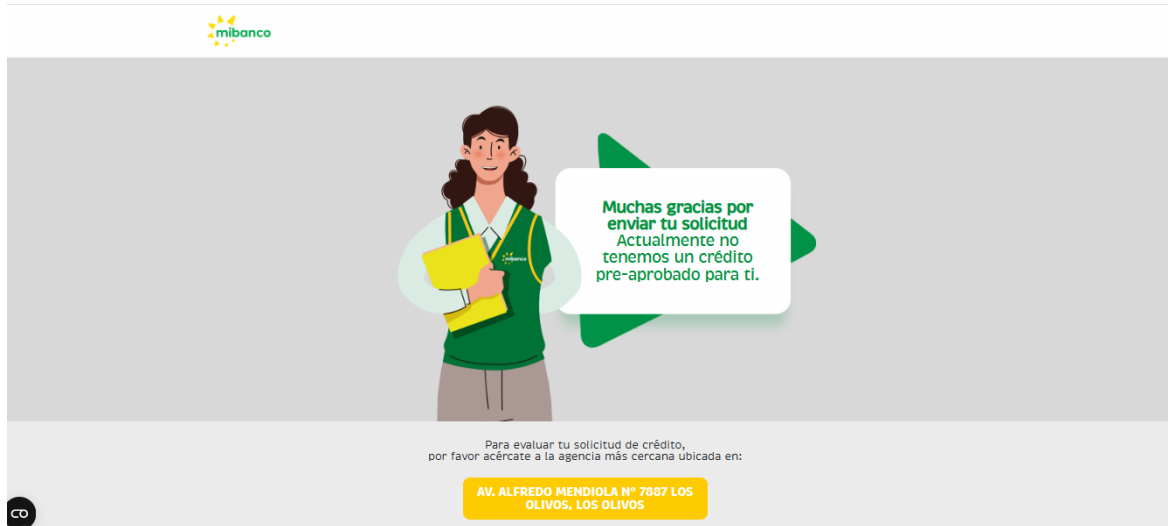
Así mismo, puede recibir simultáneamente grandes volúmenes de solicitudes y con el uso de algoritmos de *machine learning* y análisis de datos puede asegurar decisiones más certeras para ambos lados: Mibanco y los prestamistas, mitigando la mora, el sobreendeudamiento, el refinanciamiento y las reprogramaciones.

Esta propuesta de automatización permite aprovechar el plan de marketing, como su propuesta de Mujeres de Éxito de la pequeña empresa.

Actualmente, Mibanco, para colocar los créditos o préstamos, utiliza un padrón llamado táctico, que reciben todas las agencias para colocar créditos obligatoriamente sea por llamadas u otro canal, incluidos los asesores de negocios. Algunas personas son contactadas y evaluadas a través de la aplicación Urpi. Por otro lado, su página web no es intuitiva y en el caso de la opción “personas” o “para ti”, si se solicita un préstamo, al seguir los pasos la web obliga a ir a una agencia física; no brinda una solución de otorgamiento de crédito o préstamo (ver Figuras 21, 22 y 23).

## Figura 21

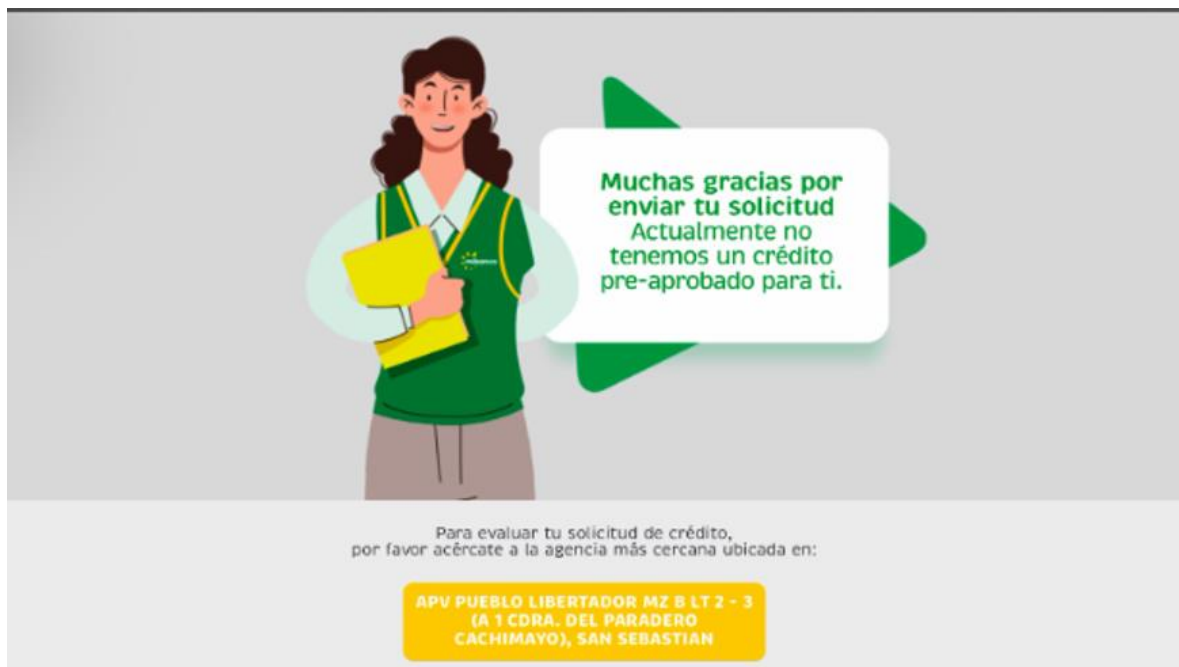
Contenido actual de respuesta en la página web de Mibanco para solicitar un préstamo en Lima



Nota. Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

## Figura 22

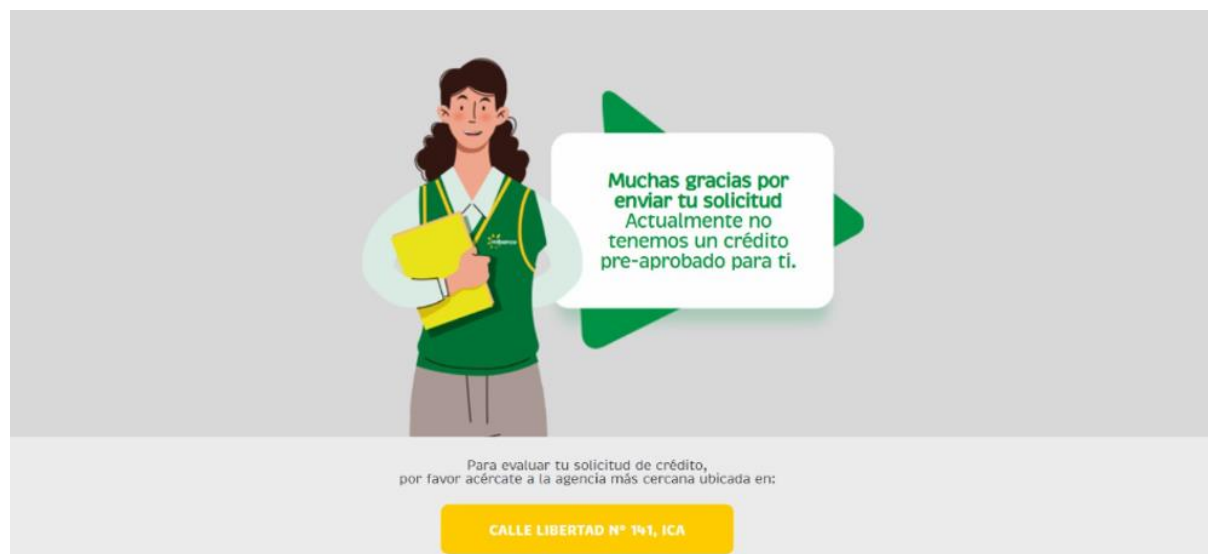
Contenido actual de respuesta en la página web de Mibanco para solicitar un préstamo en Cusco



Nota. Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

**Figura 23**

Contenido actual de respuesta en la página web de Mibanco para solicitar un préstamo en Ica



Nota. Adaptada de la página web de Mibanco, 2025, <https://www.mibanco.com.pe/>

Creemos que los asesores de negocios deben buscar físicamente negocios sin historial en el sistema financiero, y que se debe aprovechar la tecnología y el marketing digital para automatizar y ser más eficiente a Mibanco para incrementar la participación de mercado de los préstamos o créditos de la pequeña empresa, que en este caso se focaliza en las mujeres de éxito (ver Figura 24).

**Figura 24**

Proceso automatizado con IA y machine learning de préstamos Altoque



Ejemplo: Rosa Pérez de 35 años tiene un negocio de peluquería, está revisando TikTok y le generó gracia y curiosidad el contenido transmitido por Mibanco de préstamos a mujeres con negocio, y presiona el enlace que la direcciona a la página web y solicita el Crédito Mujer de 30,000 soles.

- En la página web de Mibanco, Rosa accede a Crédito Mujer
- Completa los datos personales, de negocio y financieros

- La IA valida su identidad, evalúa el negocio y su capacidad de pago.
- La evaluación automática indica que su riesgo es bajo y aprueba el préstamo.
- Rosa recibe notificación de aprobación y acepta los términos.
- El préstamo se deposita en su cuenta bancaria de Mibanco.
- En caso de que no tenga historial crediticio y haya anotado datos verídicos tendrá el mensaje de que la asesora de negocios María García la contactará y coordinará la visita a su negocio en un plazo de 24 horas para la aprobación final.
- La asesora de negocios visita el emprendimiento y de corroborarse los datos de aprobación preliminar de la IA, se procedería de inmediato a la aprobación y depósito en la cuenta bancaria en Mibanco del préstamo que aceptó Rosa Pérez.

Concluimos que Mibanco tiene que aprovechar sus recursos de manera eficiente en el plano digital para captar masivamente créditos o préstamos saludables de mujeres de éxito de la pequeña empresa de manera intuitiva o simple y automatizada para sus necesidades de negocio.

### **3. Plan de recursos humanos**

#### **3.1. Objetivos**

Reducir la rotación de personal de 25 % a 10 % en el periodo 2025-2027 que nos permita fortalecer habilidades para dar créditos con asesoría personalizada y mantener una relación de largo plazo con el cliente y acompañarlo en su crecimiento.

#### **3.2. Estrategia**

- Establecer una política atractiva de reconocimiento y recompensas al personal
- Implementar un programa de carrera profesional y capacitación para la retención y crecimiento del personal del proyecto mujeres de éxito
- Mejorar las condiciones laborales para el personal

#### **3.3. Acciones**

- Realizar un sistema atractivo de reconocimiento y recompensas en función de los créditos responsables y de cobranzas empáticas
- Diseñar un programa de carrera profesional:
  - Junior: Asesores de negocio Mujeres de Éxito I y II
  - Senior: asesores de negocio Mujeres de Éxito III y IV
  - Supervisor de Mujeres de Éxito
  - Coordinador de Mujeres de Éxito
  - Jefe de programa Mujeres de Éxito

- Ingeniero de *software* para el desarrollo de aplicaciones web y automatización de evaluaciones de crédito del crédito Mujeres de Éxito
  - Científico de datos de IA y *machine learning* para análisis de datos y desarrollo de modelos de evaluación de créditos Mujeres de Éxito
  - Analista de negocios para definir los requisitos del sistema para el programa Mujeres de Éxito
  - Especialista en ciberseguridad para protección datos de las mujeres emprendedoras y la integridad del sistema
- Capacitación a mujeres de Mibanco para la atención a mujeres de éxito de manera presencial o virtual (chat) tanto en oficina como en campo sobre los beneficios del programa Mujeres de Éxito, así mismo a los demás puestos vinculados al proyecto
  - Encuesta de clima laboral

### **3.4. Presupuesto**

Comprende un sistema de reconocimiento y recompensa, un programa de carrera profesional que involucra capacitación y encuesta de clima laboral (ver Anexo 19).

Créditos saludables = n.º de créditos saludables colocados/total de créditos colocados

Pagos puntuales = n.º de pagos puntuales/n.º total de pagos

Línea carrera = n.º de personal promovido/n.º total de vacantes

Clima organizacional = n.º de encuestas internas favorables/total de encuestas internas

### **3.5. Programa de capacitación para el personal mujer de Mibanco sobre el crédito Mujeres de Éxito**

- 1) Bienvenida y presentación del programa con un video inspirador del empoderamiento de la mujer en Mibanco para atender a mujeres emprendedoras
- 2) Explicación del producto Mujeres de Éxito y su importancia de dar oportunidad de acceso al crédito a mujeres emprendedoras de la pequeña empresa. Está diseñado para atender específicamente las necesidades de las mujeres emprendedoras y promover su empoderamiento en el desarrollo de sus negocios, a diferencia de otros préstamos que son más generales. Incluye asesoría personalizada por mujeres, capacitación por mujeres y *networking*, o red de contactos, de las mujeres de éxito que les permita intercambiar experiencias o alianzas comerciales, incentivos de bono de pago puntual, flexibilidad de pagos anticipados y compra de deuda.
- 3) Importancia del empoderamiento femenino en la sociedad y testimonios de mujeres emprendedoras exitosas

- 4) Detalles del producto Mujeres de Éxito, sus beneficios y requisitos para acceder al crédito
- 5) Uso de la IA y *machine learning* mediante una demostración en vivo de la app al personal de Mibanco de una evaluación automatizada (ver Figuras 25 y 26), que ayuda a evaluar solicitudes masivas y mitigar riesgos; al ser *online* agiliza el proceso. Es conveniente para Mibanco y para las mujeres emprendedoras por su inmediatez objetiva, ya que las evaluaciones de los asesores de negocios de Mibanco podrían caer en subjetividades influenciadas por estereotipos sociales sobre la mujer.

**Figura 25**

*Propuesta de contenido de app para Mibanco de ahorros ya y préstamos Altoque*



**Figura 26**

*Propuesta de contenido de app para Mibanco de préstamo Mujeres de Éxito*



- Criterio para la IA en la evaluación:
  - No ha tenido visitas entre 6 meses y 1 año, que indique evaluación de riesgo medio y le visite el asesor de negocio.
- 6) Manejo de herramientas digitales como Zoom, Meet, Microsoft Teams
- 7) Uso de las redes sociales para la captación de mujeres emprendedoras con negocio: estrategias de su uso, colaboración de *influencers* para promocionar el producto, creación de contenido atractivo y efectivo:
  - Videos cortos sobre cómo solicitar el préstamo Mujeres de Éxito
  - Testimonios de mujeres emprendedoras sobre el beneficio del préstamo Mujeres de Éxito
  - *Influencers* mujeres estimulando que tomen el crédito Mujeres de Éxito
  - Enlaces hacia la página web para solicitar el préstamo Mujeres de Éxito
  - Respuesta de mujeres de Mibanco a los comentarios en las redes sociales
  - Contenido de campañas temáticas como mujeres de éxito todo el año, o campañas estacionales como verano de la mujer emprendedora, Día de la Madre con mujeres

emprendedoras, que le dan mayor visibilidad y atractivo en temporadas específicas para mantener enganchado al público objetivo

- 8) Técnicas para que mujeres de Mibanco mitiguen los riesgos en solicitudes de crédito de mujeres emprendedoras con negocio sin historial en el sistema financiero
- 9) Técnicas para comunicación efectiva de mujeres de Mibanco y manejo de objeciones de mujeres emprendedoras con negocio. Caso de éxito
- 10) Técnicas de asesoría personalizada y seguimiento de mujeres de Mibanco a mujeres emprendedoras con negocios. Caso de éxito
- 11) La propuesta es que el producto Mujeres de Éxito esté gestionado y mejorado por un equipo de mujeres de Mibanco, asegurando que las necesidades y perspectivas de la mujer emprendedora se mantengan en el centro del proyecto.
- 12) Técnicas de uso de herramienta digitales para la gestión de mujeres emprendedoras de la pequeña empresa
- 13) El personal masculino puede participar en actividades de soporte, pero la innovación, mejora continua, asesoría y decisión será liderado por las mujeres de Mibanco para empatizar con mayor efectividad con las mujeres emprendedoras de la pequeña empresa a través del crédito Mujeres de Éxito.

#### **4. Plan de responsabilidad social**

##### **4.1. Objetivos**

Fortalecer la imagen corporativa de Mibanco enfocada en brindar oportunidades responsables a la mujer emprendedora de 25 a 60 años de la pequeña empresa y considere a Mibanco como un aliado en su crecimiento.

##### **4.2. Estrategia**

- Participar en eventos público-privados de reconocimientos a empresas responsables que fomentan el empoderamiento de la mujer como emprendedora de pequeñas empresas que aportan al crecimiento económico y social del país
- Difundir en los canales de la empresa y sus aliados el fomento de créditos responsables ágiles para el crecimiento de las mujeres emprendedoras de las pequeñas empresas
- Promover en las mujeres de Mibanco el compromiso de la mejora continua para que el crédito Mujeres de Éxito para emprendedoras de la pequeña empresa se masifique a nivel nacional y le brinden el asesoramiento y atención empática personalizada para fomentar su crecimiento

### **4.3. Acciones**

- Participar en el Great Place to Work como un lugar inclusivo para trabajar, que acorta brechas sociales y que impulsa el empoderamiento de las mujeres
- Participar en eventos gubernamentales o privados en Perú, del Ministerio de la Mujer, la Cámara de Comercio, la Asociación MYPE, el Ministerio de la Producción, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Asociación de Bodegueros del Perú, la Asociación Empresarios de Gamarra, entre otros, demostrando que Mibanco es un impulsor en microfinanzas a pequeñas empresas de mujeres emprendedoras y contribuye a luchar contra la pobreza y la generación de actividad productiva
- Adherirse al Financial Alliance for Women para el perfilamiento del programa de mujeres
- Adherirse a la ONU Mujeres, comprometiéndose a brindar empoderamiento económico a las mujeres del Perú

### **4.4. Presupuesto**

Comprende la actividad de auditoría para retroalimentar nuestra mejora continua y la representación de la empresa en eventos de impulso en responsabilidad social (ver Anexo 20).

Indicador:

- GPTW avance = % avance GPTW
- Participación eventos gubernamentales = n.º de participaciones en eventos/n.º de planificados

### **4.5. La responsabilidad social y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)**

La responsabilidad social es transversal y del compromiso que muestra a la comunidad una organización. Si repasamos los ODS, corroboraremos que el presente plan contribuye al valor de Mibanco como empresa con responsabilidad social:

- ODS 01: Fin de la pobreza

El crédito Mujeres de Éxito es accesible a mujeres emprendedoras de la pequeña empresa aportando a su crecimiento económico y autoempleo.

- ODS 05: Igualdad de género

El crédito Mujeres de Éxito está diseñado para empoderar a la mujer en el ámbito empresarial acortando las brechas de género.

- ODS 08: Trabajo decente y crecimiento económico

Financiar pequeñas empresas que lideran las mujeres aporta a la generación de empleo y al crecimiento económico inclusivo. Las mujeres de Mibanco también le aportan asesoría con

más empatía y entendimiento de sus necesidades para su negocio que hace al crédito Mujeres de Éxito especial para ellas.

- ODS 09: Industria, innovación e infraestructura

El uso de tecnología en el crédito Mujeres de Éxito, como la IA y *machine learning*, contribuyen a la innovación en el sector financiero y a una mejor experiencia para las mujeres para acceder al crédito Mujeres de Éxito de manera simple e inmediata, y fomentar que tengan un historial crediticio que les dé mayores oportunidades en sus emprendimientos. Mujeres de Éxito, al estar liderado y gestionado por las mujeres de Mibanco, tiene un matiz innovador que toda mujer emprendedora desea: que alguien piense como ellas para atender sus necesidades de negocio.

- ODS 10: Reducción de desigualdades

Mujeres de Éxito brinda oportunidades a mujeres de 25 a 60 años de la costa, sierra, selva, norte, centro y sur del país, consolidándose como una propuesta inclusiva en el acceso al crédito y reduciendo las desigualdades como los estereotipos sociales, y aporta a su economía y crecimiento en las zonas donde operan. Dado que el 50 % de la población en el Perú son mujeres, y el 44 % son parte de la población económicamente activa; Mujeres de Éxito es una opción que no puede dejar pasar una emprendedora y cambiar las estadísticas para reducir desigualdades.

- ODS 17: Alianzas para lograr objetivos

La colaboración con organizaciones nacionales e internacionales que empoderan a las mujeres conlleva alianzas para, desde nuestra posición como entidad de microfinanzas, brindar un producto de crédito pensado en las mujeres de la pequeña empresa y los beneficios asociados al mismo como educación financiera, asesoría, comunidad digital de emprendedoras; pone a Mibanco como un actor protagonista que retribuye a la sociedad peruana, y como un modelo a replicarse en otros países.

## **5. Plan financiero**

Se presenta el análisis financiero considerando la metodología de análisis incremental al estado de resultados para visualizar la información con y sin el plan estratégico; los flujos del plan estratégico son evaluados con el VANF y la TIRF con la tasa de descuento WACC, también se le realiza un análisis de sensibilidad y prueba de escenarios.

### **5.1. Objetivos**

Generar una TIRF mayor a 12 % en el periodo 2025-2027

Generar un VANF mayor a S/ 1,000,000 en el periodo 2025-2027

## 5.2. Supuestos

- Se aplica pronóstico lineal del 2022 al 2024 para proyectar el del 2025 al 2027 del mercado de los créditos directos de pequeñas empresas del sistema financiero peruano.
- El crédito promedio del mercado del 2025 al 2027 se obtiene del histórico de los 3 años anteriores dividiendo el crédito directo a pequeña empresa entre la cantidad de deudores de las pequeñas empresas del sistema financiero.
- Como el objetivo de Mibanco es lograr una participación del 22 % del mercado de créditos directos a las pequeñas empresas; y dado que a junio de 2024 la participación es del 19 %, se asume que para el 2025 la participación sea del 20.5 %; para el 2026, del 21.5 %; y para el 2027 lograr el 22 %.
- El crédito proyectado del sistema financiero para el segmento de mercado pequeña empresa se multiplica por el porcentaje de participación que se espera logre Mibanco de ese segmento de mercado de créditos directos del 2025 al 2027 para obtener los créditos que debe captar Mibanco y lograr la participación de mercado del supuesto comentado en el párrafo anterior.
- El crédito promedio de Mibanco del 2022 al 2024 se obtiene del histórico de los 3 años anteriores dividiendo el crédito directo a pequeña empresa de Mibanco entre la cantidad de deudores de las pequeñas empresas de Mibanco.
- Para conocer la cantidad de deudores proyectada de Mibanco para el 2025 al 2027 se divide el costo de crédito proyectado de Mibanco entre el costo de crédito promedio per cápita de Mibanco.
- Para conocer la proporción de los ingresos y el costo de Mibanco que son de créditos a pequeñas y microempresas, se aplica el pronóstico lineal del 2025 al 2027 sobre la base de la información real del 2022 al 2024 de su estado financiero de ganancias y pérdidas.
- Para conocer la proporción de ingresos y costos del segmento pequeña empresa, se toma de base el 70 %, dato en función a la proporción real de los créditos de Mibanco a junio de 2024.

## 5.3. Proyección de ingresos

Con los supuestos del punto anterior, tenemos como resultado la proyección de ingresos y costos financiero de Mibanco, como muestra la Tabla 19.

**Tabla 19***Proyección de créditos e ingresos a la pequeña empresa*

<b>Empresas</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Proyección de mercado crédito directo pequeña empresa:</b>				
Crédito directo pequeña empresa (miles de soles)	44,850,137	45,631,513	46,188,144	46,744,775
Crédito promedio (miles de soles)	40	41	41	41
Cantidad de deudores	1,116,725	1,122,628	1,136,323	1,150,017
<b>Proyección crédito directo de pequeña empresa de Mibanco:</b>				
% de participación de Mibanco	19.7 %	20.5 %	21.5 %	22.0 %
Crédito directo Mibanco (miles de soles)	8,813,720	9,354,460	9,930,451	10,283,850
Crédito promedio (miles de soles)	39	39	39	39
Cantidad de deudores pequeña empresa	223,322	239,360	254,098	263,141
Cantidad de deudores pequeña empresa marginal		16,038	14,738	9,043
<b>Ingresos de créditos directos de EEFF (miles de soles)</b>				
<b>Mibanco:</b>				
70 % de participación de ingresos de créditos pequeña empresa	2,084,983	2,225,861	2,331,171	2,436,481
30 % de participación de ingresos de créditos microempresa	893,564	953,941	999,073	1,044,206
<b>Costo de créditos directos de EEFF (miles de soles)</b>				
<b>Mibanco:</b>				
%	21 %	25 %	27 %	30 %

#### 5.4. Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento nos permite identificar con qué tasa se evaluará los rendimientos de los flujos de fondos que generará el plan estratégico. En este caso, la tasa requerida será el WACC, pero previamente debemos encontrar la tasa del costo de capital del accionista.

##### 5.4.1. Cálculo de la tasa del costo del capital requerido por el accionista

El costo del capital puede ser arbitrario a los intereses particulares o personales del accionista, pero se puede obtener técnicamente utilizando la fórmula de Capital Asset Pricing Model (CAMP) y en este caso es 15.44 %:

$$\text{Costo del capital (Ke)} = R_f + B \times (R_m - R_f)$$

Donde:

- $R_f$  es la tasa libre de riesgo
- $B$  es el beta apalancado
- $R_m$  es el rendimiento esperado del mercado

Tenemos:

**Tabla 20**

*Determinación del costo de capital con CAMP*

Bonos USA 10 años 2023		3.88 %	tasa libre riesgo		
Riesgo mercado		10.00 %	promedio histórico s&p500 (DATO)		
Riesgo país Perú		2.13 %	riesgo mercado		
Beta Mibanco 2023		1.54			
CAMP	3.88 % +	1.54 x	10.00 % -		3.88 %
	3.88 % +	1.54 x	6.12 %		
	3.88 % +	9 %			
<b>CAMP</b>	<b>13.3 %</b>				
Riesgo país	2.13 %				
<b>CAMP</b>	<b>15.44 %</b>				

Para la tasa libre riesgo, utilizamos los bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años; en este caso tomamos el año 2023 que fue de 3.88 % (ver Anexo 22).

Para el caso de riesgo país, hemos tomado la tasa de 2.13 % del Perú (ver Anexo 23).

Para el beta de Mibanco, hemos tomado el beta de la industria bancaria de 0.88 (ver Anexo 21); lo hemos desapalancado (porque tiene la estructura deuda/patrimonio de dicha industria) y lo apalancamos con la estructura deuda/patrimonio de Mibanco del año 2023.

Luego de aplicar la fórmula de desapalancamiento del beta de la industria bancaria, obtenemos un resultado de 0.35:

$$B \text{ desapalancado} = B \text{ apalancado} / ((1 + (\text{deuda/patrimonio}) \times (1 - \text{tasa del impuesto}))$$

Donde:

- B apalancado es el beta del sector apalancado
- Deuda/patrimonio es la proporción de deuda a patrimonio del sector
- Tasa de impuestos es la tasa impositiva corporativa

Aplicando:

**Tabla 21**

*Determinación del beta desapalancado de la industria*

Desapalancando el beta de la industria					
Beta desapalancado		<b>0.88</b>	beta apalancado		
Beta desapalancado	1 +	<b>183.19 %</b>	x	1 -	<b>18.10 %</b>
Beta desapalancado		0.352			

Para conocer el beta apalancado de Mibanco, al beta desapalancado de la industria bancaria se le aplica la estructura deuda/capital 2023 de Mibanco; su beta es 1.54.

Fórmula:

$$B \text{ apalancado} = B \text{ desapalancado} \times (1 + (\text{deuda Mibanco/patrimonio Mibanco}) \times (1 - \text{tasa del impuesto}))$$

Donde:

- B desapalancado es el beta del sector desapalancado
- Deuda Mibanco/patrimonio Mibanco, es la proporción de deuda a patrimonio de Mibanco

Aplicando tenemos:

**Tabla 22**

*Determinación del beta apalancado de Mibanco*

Apalancando el beta de Mibanco				
Relación deuda/patrimonio:				
Deuda 2023	13,718,978		479 %	
Patrimonio 2023	2,865,063			
Apalancando beta Mibanco:				
Beta Mibanco	0.352	x	1 + 479 %	x 1 - 29.5 %
Beta Mibanco 2023	<b>1.54</b>			

#### 5.4.2. Cálculo de la tasa del costo promedio ponderado del capital (WACC)

La tasa WACC que debe generar el plan estratégico es de 11.40 %. Hemos considerado para el valor monetario total de inversión del proyecto sea el 60 % con capital propio (VCP/VT) y el 40 % con deuda (VD/VT). Así mismo, hemos tomado como tasa de deuda la tasa corporativa activa del BCP de 5.34 % publicado en la SBS (ver Anexo 24) y el costo capital de 15.44 % calculado en el punto anterior con la fórmula CAMP.

La fórmula del WACC es:

$$WAAC = (VCP/VT) \times Ke + (VD/VT) \times Kd$$

Donde:

VCP: valor monetario capital propio

VT: valor monetario total de la inversión

VD: valor monetario de la deuda

Ke: costo del capital del accionista

Kd: costo de la deuda

Aplicando:

**Tabla 23**

*Determinación del WACC*

Financ	Tasa	% partic	Ponderado
Deuda	5.34 %	40.00 %	2.14 %
Capital	15.44 %	60.00 %	9.26 %
<b>WACC</b>			<b>11.40 %</b>

## 5.5. Análisis incremental

Para el análisis incremental, hemos tomado el estado de resultados histórico publicado en la SBS y el marginal que hemos proyectado del 2025 al 2027 (ver Anexo 25) para visualizar su efecto. Apreciamos que el plan estratégico mejora el resultado de Mibanco en S/ 10,481,000 en el 2025, S/ 5,061,000 en el 2026 y S/ 2,527,000 en el 2027 (ver Tabla 24):

**Tabla 24**

*Análisis incremental en el estado de resultados*

Estado de resultados de Mibanco (en miles de soles)								
Sin estrategia	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos financieros	2,115,603	2,109,809	2,807,567	3,152,224	3,201,115	3,201,115	3,201,115	3,201,115
Gastos financieros	410,493	246,676	574,383	901,108	882,483	882,483	882,483	882,483
Gastos operativos	969,956	1,196,155	1,260,792	1,123,548	1,166,576	1,166,576	1,166,576	1,166,576
Provisiones	770,357	487,829	534,037	861,628	890,470	890,470	890,470	890,470
Resultado neto	<b>-35,204</b>	179,148	438,355	265,941	261,586	261,586	261,586	261,586
Con estrategia	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos financieros	2,115,603	2,109,809	2,807,567	3,152,224	3,201,115	3,341,993	3,306,425	3,306,425
Gastos financieros	410,493	246,676	574,383	901,108	882,483	917,339	911,313	913,847
Gastos operativos	969,956	1,196,155	1,260,792	1,123,548	1,166,576	1,222,927	1,208,700	1,208,700
Provisiones	770,357	487,829	534,037	861,628	890,470	929,659	919,765	919,765
Resultado neto	<b>-35,204</b>	179,148	438,355	265,941	261,586	272,067	266,647	264,112
Incremental	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	140,878	105,310	105,310
Gastos financieros	0	0	0	0	0	34,857	28,830	31,365
Gastos operativos	0	0	0	0	0	56,351	42,124	42,124
Provisiones	0	0	0	0	0	39,189	29,295	29,295
Resultado neto	0	0	0	0	0	10,481	5,061	2,527

En cuanto al flujo de fondos, hay una mejora en el flujo económico y también en los flujos financieros por efecto del valor que aporta el programa Mujeres de Éxito del presente plan estratégico: 39,990 soles en el año 2025, 24,539 en el año 2026 y 21,861 en el año 2027, como muestra la Tabla 25.

**Tabla 25**

*Análisis incremental en el flujo de fondos*

Flujo de fondos de Mibanco (en miles de soles)								
Sin estrategia	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado ejercicio	<b>-35,204</b>	179,148	438,355	265,941	261,586	261,586	261,586	261,586
Provisiones	770,357	487,829	534,037	861,628	890,470	890,470	890,470	890,470
Flujo económico	735,153	666,977	972,392	1,127,569	1,152,056	1,152,056	1,152,056	1,152,056
Amortización deuda								
Interés deuda								
Impuesto a la renta deuda								
Flujo financiero	735,153	666,977	972,392	1,127,569	1,152,056	1,152,056	1,152,056	1,152,056
Con estrategia	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado ejercicio	<b>-35,204</b>	179,148	438,355	265,941	261,586	272,067	266,647	264,112

<b>Flujo de fondos de Mibanco (en miles de soles)</b>								
Provisiones	770,357	487,829	534,037	861,628	890,470	929,659	919,765	919,765
Flujo económico	735,153	666,977	972,392	1,127,569	1,152,056	1,201,726	1,186,412	1,183,877
Amortización deuda						8,651	9,113	9,599
Interés deuda						1,461	999	513
Impuesto a la renta deuda						431	295	151
Flujo financiero	735,153	666,977	972,392	1,127,569	1,152,056	1,191,183	1,176,005	1,173,614
<b>Incremental</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Resultado ejercicio	0	0	0	0	0	10,481	5,061	2,527
Provisiones	0	0	0	0	0	39,189	29,295	29,295
Flujo económico	0	0	0	0	0	49,670	34,356	31,821
Amortización deuda	0	0	0	0	0	8,651	9,113	9,599
Interés deuda	0	0	0	0	0	1,461	999	513
Impuesto a la renta deuda	0	0	0	0	0	431	295	151
Flujo financiero	0	0	0	0	0	39,990	24,539	21,861

## 5.6. Evaluación económica y financiera

Para evaluar el rendimiento de los flujos de fondos del plan estratégico se requiere saber el dato de la inversión a realizar. Hemos asumido que dicha inversión equivale a 9 meses del costo financiero y los gastos operativos (ver Anexo 26). Así mismo, es necesario saber el cronograma de pago de la deuda, que en este caso hemos considerado 3 años a 5.34 % (ver Anexo 28).

### 5.6.1. Evaluación económica

La TIRE es de 35.2 % y el VANE es de S/ 18,272,000; es decir, el plan estratégico generaría un rendimiento mayor a la tasa requerida del accionista de 15.44 % (ver Anexo 27).

### 5.6.2. Evaluación financiera

La TIRF es de 14.3 % y el VANF es de S/ 2,765,000 ante una tasa de descuento WACC de 11.4 %; es decir, generaría un rendimiento mayor al costo ponderado requerido (ver Anexo 29).

## 5.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos permite evaluar el proyecto con la tasa WACC; ante cambios en alguna variable del contexto del proyecto y que desarrollamos a continuación:

### 5.7.1. Análisis de sensibilidad disminuyendo el costo de capital en 10 %

La TIRF se mantiene en 14.3 % y mejora el VANF a S/ 3,725,000 porque disminuyó la tasa requerida por el accionista, haciendo que también disminuya el WACC a 10.5 % (ver Anexo 30).

### 5.7.2. Análisis de sensibilidad disminuyendo el gasto en 5 %

Como la inversión en nuestro supuesto está en función a 9 meses del costo financiero y los gastos operativos, si disminuye el gasto disminuirá la inversión y, por ende, el financiamiento, así como también aumentará el resultado operativo de los flujos, permitiendo una evaluación más atractiva con el TIR y VAN con la misma tasa WACC de 11.4 %. En este contexto; la TIRF es de 22.6 % y el VANF es de S/ 10,484,000 (ver Anexo 31).

### **5.7.3. Análisis de sensibilidad aumentando el costo de capital en 10 %**

Si aumenta el costo capital, aumenta la tasa WACC a 12.3 % dándonos, en la evaluación, una disminución en el VANF mas no en la TIRF de 14.3 %, porque los flujos de fondos originales no cambian, pero sí el rendimiento VANF que es de S/ 1,845,000 (ver Anexo 32).

### **5.7.4. Análisis de sensibilidad aumentando el gasto en 5 %**

En nuestro supuesto original, la inversión es 9 meses del costo financiero y el gasto operativo. Si aumenta el gasto aumenta la inversión, el financiamiento, y disminuye el resultado operativo de los flujos dándonos, en la evaluación, un rendimiento menor a lo requerido: la TIRF es de 6.3 % y el VANF es de S/ -4,954,000. En este contexto, la tasa WACC original de 11.4 % no cambia, pero sí disminuyen los flujos monetarios por el aumento del gasto (ver Anexo 33).

## **5.8. Prueba de escenarios**

La prueba de escenarios nos permite simular cambios en más de una variable en un contexto optimista y uno pesimista para evaluar su impacto económico y financiero.

### **5.8.1. Escenario optimista: disminución de los gastos en un 5 %, disminución del costo capital en 10 % y disminución del costo de la deuda en 10 %**

Como el supuesto ha sido que la inversión equivale a 9 meses del costo financiero y el gasto operativo, entonces disminuirá. El otro efecto es que habrá más flujo de fondos por la disminución del gasto, y, como también baja la tasa del costo capital y de la deuda, tendremos una tasa WACC menor del 10.30 %. Este escenario nos permite tener un rendimiento de la TIRF de 22.7 % y una VANF de S/ 12,016,000 (ver Anexo 34).

### **5.8.2. Escenario pesimista: aumento de los gastos en un 5 %, aumento del costo capital en 10 % y aumento del costo de la deuda en 10 %**

Como hemos manejado el supuesto de que la inversión equivale a 9 meses del costo financiero y gastos operativos, entonces la inversión subirá por el aumento del gasto del 5 %. Si agregamos que aumenta el porcentaje del costo del capital y de la deuda, tendremos una tasa WACC mayor equivalente a 12.5 % y los flujos de fondos disminuyen porque hay más gastos. Este contexto nos dará un rendimiento de la TIRF de 6.1 % y una VANF de S/ -6,049,000 que es desfavorable para el proyecto (ver Anexo 35).

## **5.9. Rendimiento sobre la inversión**

De acuerdo con el resultado de cada año del crédito Mujeres de Éxito, tenemos una rentabilidad de la inversión del proyecto de 7.4 % en el 2025, 5.6 % en el 2026 y 8.4 % en el 2027 (ver Anexo 36).

Así mismo, la rentabilidad del patrimonio del proyecto es del 53 % en el 2025, 44 % en el 2026 y 42 % en el 2027 (ver Anexo 36).

Es preciso mencionar que los mismos indicadores del 2021 al 2023 de Banco Sol, en Bolivia, Mibanco y el segmento Banca Múltiple en Perú muestran que su rentabilidad es menor por el nivel de inversión que tienen. Consideramos que su recuperación se enfoca en horizontes mayores (ver Anexo 37).

## CONCLUSIONES

- Mibanco, captando a la mujer emprendedora de la pequeña empresa a través del crédito Mujeres de Éxito, lograría obtener una participación del 22 % en el periodo 2025-2027.
- Mibanco tendría una TIRF de 14.3 % y un VANF de S/ 2,765,000 con un WACC del 11.4 %, sobre la base de una inversión de S/ 68,406,000 en el periodo 2025-2027.
- Mibanco, con el crédito Mujeres de Éxito, aporta al valor de su imagen como empresa con responsabilidad empresarial al brindarles oportunidades para hacer crecer sus emprendimientos, y a la actividad económica y social del país.
- Al innovar en el contenido de su app, página web y redes sociales, Mibanco aportaría a la eficiencia de sus operaciones, brindando inmediatez al cliente y a la gestión comercial de calidad de cartera.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar el plan estratégico 2025-2027 para lograr la participación del 22 % del mercado en el segmento de crédito a pequeña empresa
- Alinear al presupuesto y flujos su ejecución, para lograr los rendimientos proyectados
- Ejecutar el modelo del programa Mujeres de Éxito brindándole la capacitación al personal femenino de Mibanco y al personal de apoyo para que ofrezcan una atención eficiente
- Desarrollar la innovación de las herramientas digitales para garantizar una experiencia ágil del cliente y satisfacer sus necesidades de crédito y la obtención de los beneficios del programa de crédito Mujeres de Éxito

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (Diciembre de 2016). Sistema financiero, informalidad y evasión tributaria en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, 56(32).
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Panorama de la efectividad en el desarrollo 2024*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (29 de setiembre de 2022). *BID otorga préstamo de US \$ 100 millones a Peru para impulsar creditos a mipymes de mujeres*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-otorga-prestamo-de-us100-millones-peru-para-impulsar-creditos-mipymes-de-mujeres?form=MG0AV3>
- David, F. (2013). *Conceptos de administracion estrategica* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Fundación Iberoamericana para el Desarrollo. (2011). *V Cumbre Mundial del Microcrédito*. Fundación Iberoamericana para el Desarrollo.
- Mibanco-Banco de la Microempresa S. A. (2022). *Memoria Anual Integrada 2022*. Avanza Sostenible.
- Mibanco-Banco de la Microempresa S. A. (2025). *Mibanco*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe>
- Montes, C. (Ed.). (2021). *Estudios regionales. Análisis y propuestas de desarrollo economico y social*. Patronato de la Universidad del Pacífico.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. (Setiembre de 2019). Las IMF en el Perú y su rol en el financiamiento que demanda las MYPE. *Boletín semanal SBS informa*, 33(2).
- Stocco, E., & Goizueta, J. (2011). *Las microfinanzas: una comparativa en siete regiones del mundo*. Universidad Autónoma de Madrid.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de análisis sobre la amenaza de nuevos competidores

<b>Factor</b>	<b>Amenaza de nuevos competidores (financieras, bancos, CMAC, prestamistas)</b>		<b>Peso (variable)</b>	<b>Atractividad (1a5)</b>	<b>Resultado</b>
1.1	Barreras de entrada regulatorios por la SBS: capital, productos, informes	Alto	0.35	5	1.75
1.2	Tecnología especializada en microfinanzas: <i>software</i> , internet, cajeros, redes	Alto	0.2	5	1
1.3	Grupos económicos interesados en sistema financiero microfinanzas (Credicorp)	Alto	0.15	5	0.75
1.4	Experiencia y credibilidad en el sector (desde la década de 1990 )	Alto	0.3	5	1.5
<b>Total</b>		<b>Bajo</b>	<b>1</b>		<b>5</b>

## Anexo 2. Matriz de análisis sobre el poder de negociación de los proveedores

<b>Factor</b>	<b>Poder negociación proveedores (ahorristas)</b>		<b>Peso (variable)</b>	<b>Atractividad (1a5)</b>	<b>Resultado</b>
2.1	Negociación tasas de interés pasivas por ahorristas (regulado)	Bajo	0.1	5	0.5
2.2	Negociación de plazos por ahorristas	Bajo	0.3	5	1.5
2.3	Negociación de tipos productos financieros por ahorristas	Bajo	0.2	4	0.8
2.4	Negociación volúmenes de fondos por ahorristas	Bajo	0.4	5	2
<b>Total</b>		<b>Bajo</b>	<b>1</b>		<b>4.8</b>

## Anexo 3. Matriz de análisis sobre el poder de negociación de los compradores

<b>Factor</b>	<b>Poder negociación compradores (mypes)</b>		<b>Peso (variable)</b>	<b>Atractividad (1a5)</b>	<b>Resultado</b>
3.1	Negociación de tasas de interés activas por deudores (regulado)	Bajo	0.1	5	0.5
3.2	Negociación de plazos por deudores	Bajo	0.3	5	1.5
3.3	Negociación de productos financieros por deudores	Bajo	0.2	5	1
3.4	Refinanciación de créditos por deudores (regulado)	Bajo	0.15	4	0.6
3.5	Negociación de volúmenes de créditos por deudores	Bajo	0.25	4	1
<b>Total</b>		<b>Bajo</b>	<b>1</b>		<b>4.6</b>

## Anexo 4. Matriz de análisis sobre la amenaza de productos sustitutos

<b>Factor</b>	<b>Amenaza de sustitutos (subsidiarios, otros)</b>		<b>Peso (variable)</b>	<b>Atractividad (1a5)</b>	<b>Resultado</b>
4.1	Programas del gobierno (Impulsa Perú, Punche Perú)	Bajo	0.15	4	0.6
4.2	Financiamiento digital entidades financieras del exterior	Bajo	0.15	4	0.6
4.3	Financiamiento ilegal	Alto	0.2	4	0.8
4.4	Agiotistas o préstamos informales	Alto	0.5	4	2
<b>Total</b>		<b>Alto</b>	<b>1</b>		<b>4</b>

## Anexo 5. Matriz de análisis sobre la rivalidad de competidores actuales

Factor	Rivalidad de competidores actuales (financieras, bancos, CMAC, prestamistas)	Peso (variable)	Atractividad (1a5)	Resultado	
5.1	Intensidad de presencia nacional cajas municipales y banca múltiple	Alto	0.4	5	2
5.2	Diferenciación de productos en microfinanzas	Alto	0.2	5	1
5.3	Beneficios de tasa de interés (regulado)	Alto	0.1	5	0.5
5.4	Accesibilidad digital de crédito	Alto	0.3	5	1.5
<b>Total</b>		<b>Alto</b>	<b>1</b>		<b>5</b>

## Anexo 6. Lista de entrevistados del sector microfinanzas y de Mibanco

Ítem	Grupo	Entrevistador	Entrevistado	Años de experiencia en entidades de microfinanzas	Cargo actual, centro de trabajo y lugar	Anterior empresa y duración
1	Mibanco	Victor	Víctor Eduardo Silva Zapata	12	Independiente	Mibanco 8 años
2	Mibanco	Victor	Hernan Cornejo Valladolid	8	Asesor de negocios	Caja Sullana / 2 años
3	Mibanco	Victor	Jimmy Daniel Olaya Hidalgo	11	Independiente	Mibanco 6 años
4	Mibanco	Armando	Angela Benavente		Mibanco	
5	Mibanco	Armando	Francesca Villamonte Fernández	12	Gerente de agencia Mibanco	Credinka 3 años
6	Mibanco	Christian	Jimmy Antonio Rojas Ramos	18	Gerente de agencia , banco Ripley, Huancayo	Mibanco
7	Mibanco	Christian	Rosemary A. Champion Bravo	12	Jefe de Negocios, Mibanco, Abancay	CMAC Arequipa, 5 años
8	Mibanco	Christian	Mario Agurto Gonzaga	13	Ejecutivo de Negocios	Mibanco
9	Mibanco	Christian	Mary Carmen Bustamante Solano	17	Gerente de agencia Analista de Créditos, Caja	Mibanco
1	Microfinanciera	Victor	Marlon Sandoval Rosillo	12	Administrador, Empresa Municipal Urbanizadora y Constructora	CMAC Paita - 2.5 años
2	Microfinanciera	Victor	Eduardo Jiménez Zapata Lisbeth Anais	8	SAC, Tumbes	Raíz hasta el 2018
3	Microfinanciera	Victor	Palacios Ramírez	10	Asesor de negocios <i>senior</i>	Caja Sullana 10 años

Ítem	Grupo	Entrevistador	Entrevistado	Años de experiencia en entidades de microfinanzas	Cargo actual, centro de trabajo y lugar	Anterior empresa y duración
4	Microfinanciera	Victor	Carlos Adriano Arcela Medina	27	Asesor de negocios	Ex Caja Sullana
5	Microfinanciera	Armando	Evelyn Ochoa		Microfinanciera	
6	Microfinanciera	Armando	Luz Marina		Microfinanciera	
7	Microfinanciera	Christian	Atenas Quispe Vargas	9	Jefe de Crédito	Financiera Edyficar 2 años Hasta la actualidad en la misma empresa
8	Microfinanciera	Christian	Nieves López Castañeda	10	Coopac Virgen de las Nieves	
<b>17</b>	<b>Total</b>					

## Anexo 7. Respuestas de preguntas a entrevistados con experiencia laboral en Mibanco

Crédito	Mora
Nuevos créditos	Facilidades
Línea crédito	Convenios
Crédito por teléfono	Reducción deuda
Crédito sin capacidad pago	Ubicación remota
Tino en créditos	Mala fe
Capacitación según tipo cliente	Congelar cuotas
Crédito mal otorgado	Fraccionar cuotas
Campañas de crédito	Buena relación con cliente
Riesgo no ve el asesor de negocios	Mensajes en morosidad temprana
Le interesa dar dinero y no ve el riesgo	Visita presencial
Segmentación de clientes por grupo de riesgo	Carta compromiso pago
Atención personalizada	Apoyo entre asesores de negocios
Evaluación crediticia inadecuada de asesores	Visita constante
La imagen	Preocupación por el cliente
Automatización del proceso	Desarrollar confianza
Aplicativos móviles	Reunión diaria de cartera
Cercanía con cliente para lealtad y confianza	Análisis por sector
Aplicativos móviles	Recuperador temprano
Plataforma de gestión	Reprogramación
Herramientas predictivas	Refinanciación
Análisis con Big Data	Educación financiera
Educación financiera	Capacitación WhatsApp
Técnicas avanzadas otorgamiento crédito	Mensajes
Desarrollar la gestión de crédito	Acuerdo de cumplimiento de pago sin hostigamiento
Herramientas tecnológicas	Empatizar
Educación financiera	Situación económica
Evaluación riesgo crediticio exhaustiva	Crisis económica
Consulta con el sistema financiero	Cambios prioridad financiera
Diversificación crédito por sectores económicos	Mayores provisiones
Educación financiera	Mora prolongada
Rigurosidad de clientes nuevos y recurrentes	Incobrible
Cartera sana	Provisión por mora
Disminuir presión en meta colocación por jefes	No uso de dinero por mora
Capacitación en la colocación	Reestructuración deuda
Desarrollo evaluación riesgo por asesores	Cuota balón
Más colocación saludable mas rentabilidad	Reprogramación

<b>Crédito</b>	<b>Mora</b>
Otros servicios financieros	Refinanciación
Autonomía de soluciones	Mensajes en automático
Crecimiento de cartera	Recordatorio por <i>call center</i>
Crecimiento de clientes nuevos	Segmentación de cartera por tiempo atraso
Productos nuevos	Cercanía con cliente para lealtad y confianza
Mayor colocación menor mora	Plataforma gestión cartera
Afecta créditos sin garantía	Técnicas avanzadas de cobranza
Buena evaluación crediticia para alcanzar meta	Reconocimiento por recuperar créditos morosos
Segmentación de clientes según riesgo	Capacidad de negociación
Comité de riesgos	Índice de morosidad
Débil evaluación	Índice de recuperación
Línea aprobada de crédito sin visita del negocio	Adelantar pago
Falta control en otorgamiento crédito	Crisis
Tecnología	Crisis económica
Venta de créditos constante	Provisiones reguladas SBS
Visita de negocios	Convenios
Portafolio de productos	Descuentos
Herramientas	Intereses
Línea de créditos aprobada sin visita a campo	Llamadas
Tecnología	Visitas
Presión por la meta	Incentivar la recuperación
Capacitación en escuela Mibanco	Capacitación en la recuperación
Créditos aprobados por sistema	Mora mayor 3 % afecta bono de asesor de negocios
Presión por colocar los créditos	Condonación parcial
Mix de clientes nuevos clientes recurrentes	Reprogramación
Calidad en admisión	Refinanciación
Sobreendeudamiento	Extorsiones
Desarrollo de estrategias	Alto costo vida
Capacidad estrategias negociación con cliente	Mucha competencia
Mejora en la admisión	Reprogramación
Aprobación por segmentación de clientes	Operativos de cobranza
	Reprogramación
	Huelgas
	Metas en la mora
	Uso de <i>call center</i>
	Comité de mora
	Seguimiento
	Medición cosechas
	Visita al cliente
	Autonomía en descuento de intereses
	Negociación
	Indicadores en línea
	Aplicativo Urpi
	Acompañamiento motivación de jefe de negocios
	Indicadores vinculados a la remuneración
	Indicador para remuneración por seguimiento de los créditos
	Data de clientes aptos para reprogramación automática
	Campañas de descuento de intereses
	Apoyo a la recuperación
	Alto nivel de delincuencia
	Provisiones afectan rentabilidad
	Historial para reprogramación
	Atención a las alertas

## Anexo 8. Respuesta a preguntas a entrevistados con experiencia laboral en empresas microfinancieras

Crédito	Mora
Sobreendeudamiento	Falta de empleo
Malas evaluaciones	Reprogramación
Perfil del cliente	Abandono de cobranza por venta de cartera
Presión por colocar y llegar a la meta	Inducción personal
Buena relación con el cliente	Extorsión
Formación	Crisis económica
Criterio de admisión	Experiencia
No asesoramiento a familias	Formación técnico profesional
Mal manejo de agencia	No hay inversión para más producción
Estudio de endeudamiento	Acompañamiento inicial al asesor de negocio
Análisis del negocio	Facilidades
Colocar crédito por bono y mala evaluación	Flexibilidad
Crédito sin garantía firme	No hay voluntad de pago
Asesores de negocio en fraude	Abogados que sean gestores de cobranzas
Cruce de información	Menos responsabilidad de pago
Sobreendeudamiento	Manipulación impago por grupos de interés
Créditos segmentados otorgados por la central	Capacidad persuasiva
Falta de experiencia	Seguimiento constante con tecnología
Ruleteo entre entidades financieras	Visita a campo
Crédito más rápido con aplicaciones tecnológicas	Asesorar
Visitarlos y ver real necesidad del crédito	Habilidades complementarias
Sobreendeudamiento	
Ruleteo	
Cruce de información	
Capacitación	
Estafadores	
Sobreendeudamiento	
Crédito con DNI	
Falta de honestidad del asesor de negocio	
Mala evaluación	
Ingresos ficticios	
Falta de ética	
Actualizado a la realidad	
Presión por la colocación	
Evaluación ligera	
Evaluación cualitativa	
Créditos mal otorgados	
Capacitaciones	
Herramientas	
Admisión débil crédito	
Equipo débil para determinar prospectos	
Sobreendeudamiento	
Tecnología	
Capacitación	

## Anexo 9. Ranking de tasa % de morosidad de créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024 por entidad financiera

Concepto	Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
B. GNB	Banca múltiple				4.77	1.30	2.95	2.29	2.96	4.66	6.79	12.12	33.09	59.13	68.04	78.40
B. Santander Perú	Banca múltiple			0.18	1.34	4.85	0.00	11.85	26.96	3.64	0.00	0.00	0.00	0.00	11.99	45.72
Crediscotia Financiera	Empresas financieras	4.79	4.49	6.61	13.24	11.36	15.09	11.49	9.80	10.09	7.18	34.79	23.54	19.69	29.40	34.33
B. Pichincha	Banca múltiple									5.43	6.36	6.22	7.19	4.66	10.69	28.18
Financiera Credinka	Empresas financieras						8.66	6.27	4.69	4.53	5.55	4.17	9.38	8.54	14.75	27.48
B. Falabella Perú	Banca múltiple														24.84	23.46
Alfin Banco	Banca múltiple															21.66
CMAC Sullana **	Cajas municipales	6.82	6.69	8.23	9.00	6.66	6.58	5.43	7.32	17.27	19.09	10.96	11.92	11.97	16.74	20.55
Scotiabank Perú	Banca múltiple								12.70	14.48	14.05	17.21	14.66	13.54	15.48	16.66
Financiera Qapaq	Empresas financieras					14.57	18.14	14.53	9.55	6.94	9.54	6.13	10.48	9.21	11.96	16.31
Financiera Efectiva	Empresas financieras				4.54	13.23	18.48	17.15	13.26	9.11	9.74	3.06	2.25	4.01	7.51	16.14
B. BBVA Perú	Banca múltiple										6.51	4.60	7.95	7.48	12.72	16.11
CMAC Tacna	Cajas municipales	4.78	4.40	5.40	6.92	10.21	13.36	9.05	8.04	8.15	12.43	12.78	14.13	11.13	10.67	12.67
Interbank (con sucursales en el exterior)	Banca múltiple	4.46	4.51	4.13	4.82	5.93	6.77	7.73	7.07	7.49	7.60	4.78	18.56	12.08	16.31	12.63
BANCOM	Banca múltiple														19.46	12.24
Financiera Proempresa	Empresas financieras			4.71	4.95	5.39	6.12	5.30	8.37	7.77	5.63	4.75	7.99	7.48	10.14	11.80
CMAC Paita	Cajas municipales	7.77	11.69	12.91	10.98	12.68	17.20	18.30	16.66	19.03	26.60	23.26	21.55	9.64	9.43	11.48
Mitsui Auto Finance	Empresas financieras	7.15	2.93	3.64	10.26	13.52	11.46	14.80	26.86	22.03	13.69	16.89	13.58	10.10	9.37	10.77
B. Interamericano de Finanzas	Banca múltiple	2.05	2.17	2.22	3.17	5.59	10.47	14.26		25.09	15.00	16.15	23.09	17.33	12.80	10.75
CMAC Trujillo	Cajas municipales	6.77	8.05	8.37	7.67	9.03	10.62	8.10	7.89	7.90	7.77	7.98	7.57	5.68	6.17	10.26
Financiera Confianza	Empresas financieras	7.07	5.01	2.31	3.12	3.62	2.58	3.69	3.77	3.88	3.99	6.69	6.20	7.75	5.69	9.24
Compartamos Financiera	Empresas financieras				5.76	8.68	6.96	5.70	5.30	4.87	3.80	3.85	10.02	6.61	9.41	8.55
Mibanco	Banca múltiple	3.61	4.35	5.47	6.33	8.23	6.04	5.31	5.65	6.32	6.51	8.86	7.76	5.84	6.90	8.26
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	Banca múltiple	6.02	5.68	6.14	8.70	9.84	10.45	11.79	12.16	10.40	8.63	6.19	8.61	9.97	9.30	8.23
CMAC Piura	Cajas municipales	8.62	6.43	5.57	6.93	8.03	6.14	6.30	7.21	8.67	8.10	6.83	7.46	6.96	7.77	8.18
CMAC Maynas	Cajas municipales	6.70	7.61	7.22	9.86	11.25	8.33	10.78	11.15	9.85	10.35	6.65	6.58	7.81	7.94	7.10
CMAC Ica	Cajas municipales	8.10	6.73	7.46	10.69	10.76	11.87	10.54	7.10	6.38	6.71	4.85	5.02	7.34	6.33	7.04

Concepto	Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CMAC Arequipa	Cajas municipales	5.64	5.63	6.42	8.46	8.88	7.65	6.31	6.16	6.72	6.61	3.84	3.98	5.58	5.22	6.65
CMCP Lima	Cajas municipales	2.06	5.81	10.10	21.03	22.84	27.42	24.48	15.72	12.02	13.48	5.77	13.29	15.29	5.37	6.39
Financiera Surgir**	Empresas financieras															6.15
CMAC Huancayo	Cajas municipales	4.77	4.52	4.79	5.31	4.76	4.40	3.98	4.08	4.00	2.72	2.09	3.19	3.68	4.10	6.15
CMAC Del Santa	Cajas municipales	12.00	8.95	11.76	13.48	13.58	11.38	14.47	17.43	22.60	18.67	17.04	14.95	4.37	5.00	5.84
CMAC Cusco	Cajas municipales	4.13	5.11	5.77	6.48	6.54	6.63	6.06	5.20	4.56	4.43	1.99	3.37	5.80	4.31	5.49
Financiera Edyficar	Empresas financieras	5.64	5.17	4.48	4.48	4.87										

### Anexo 10. Ranking de créditos directos a pequeña empresa del 2010 al 2024 en miles de soles por entidad financiera

Empresas	Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		13,629,470	17,327,167	20,717,325	21,951,891	22,236,343	22,607,702	24,085,042	26,251,628	27,798,795	30,166,693	39,079,510	39,807,336	43,736,874	44,967,741	44,850,137
Mibanco	Banca múltiple	2,116,433	2,584,372	2,873,847	2,761,032	2,594,758	4,224,981	4,774,373	5,335,928	5,824,200	6,377,681	7,338,449	8,256,515	9,326,933	9,109,656	8,813,720
B. de Crédito del Perú	Banca múltiple	2,863,389	3,856,074	4,711,725	4,845,727	4,509,968	4,649,479	4,494,860	4,558,140	4,437,418	4,577,757	7,444,770	6,249,635	6,324,667	6,784,173	6,820,384
CMAC Arequipa	Cajas municipales	534,207	761,812	1,027,962	1,229,970	1,217,266	1,305,600	1,478,039	1,689,084	1,956,333	2,291,240	2,655,060	3,264,405	3,771,926	4,403,157	4,675,906
CMAC Huancayo	Cajas municipales	184,751	222,394	274,012	332,107	469,159	599,858	816,349	1,119,029	1,425,845	1,761,725	2,130,667	2,675,535	3,151,675	3,744,707	4,001,460
B. BBVA Perú	Banca múltiple										1,743,687	3,414,100	2,859,546	3,785,178	3,969,382	3,123,871
CMAC Piura	Cajas municipales	535,108	674,901	714,228	894,761	940,111	961,304	1,163,479	1,385,416	1,520,348	1,644,095	1,826,060	2,042,230	2,402,688	2,699,780	2,922,810
CMAC Cusco	Cajas municipales	323,986	378,940	428,608	492,687	600,225	706,900	807,130	971,656	1,126,937	1,261,424	1,765,927	2,204,502	2,423,625	2,544,446	2,652,525
Scotiabank Perú	Banca múltiple	1,605,362	2,125,454	2,528,033	2,757,333	2,743,085	2,560,631	2,407,350	2,326,916	2,202,038	2,163,991	2,292,840	2,081,312	1,882,405	1,769,589	1,804,043
CMAC Trujillo	Cajas municipales	470,839	545,636	579,142	590,691	595,008	604,714	627,140	636,006	674,997	750,874	825,840	1,042,720	1,290,776	1,598,512	1,604,275
Compartamos Financiera	Empresas financieras				312,543	366,049	415,640	548,977	705,469	939,720	1,287,975	1,357,020	1,374,399	1,776,262	1,717,425	1,603,296
CMAC Sullana**	Cajas municipales	373,153	434,083	455,540	427,823	558,814	717,254	1,044,601	1,209,398	1,038,849	1,075,972	1,421,418	1,556,337	1,382,282	1,273,549	1,190,056
Financiera Confianza	Empresas financieras	105,638	138,025	173,165	508,027	588,529	729,601	746,093	756,973	795,961	822,006	913,129	904,227	995,425	1,168,615	1,182,485
CMAC Ica	Cajas municipales	136,107	206,471	261,254	296,310	289,191	268,537	283,469	382,676	458,635	494,916	589,519	684,764	784,706	867,178	944,346
Interbank	Banca múltiple	453,555	476,314	505,098	508,660	515,312	511,160	549,169	666,093	708,187	725,386	1,755,662	1,444,855	1,263,993	880,084	938,590

Empresas	Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CMAC Tacna	Cajas municipales	177,570	230,526	283,614	346,893	355,930	322,573	354,585	400,314	390,770	381,581	362,608	299,856	325,801	364,568	376,525
Financiera Proempresa	Empresas financieras			70,010	97,222	114,520	114,738	122,943	128,025	135,317	186,554	273,677	280,109	346,783	342,769	325,715
Mitsui Auto Finance	Empresas financieras	14,975	47,206	142,437	244,453	302,051	259,719	233,153	197,101	187,526	223,238	236,267	220,547	222,609	274,798	298,900
CRAC Los Andes	Cajas rurales	9,042	11,972	20,344	23,252	32,060	33,975	48,875	116,732	170,773	179,187	161,430	173,486	180,435	229,613	272,840
CMAC Maynas	Cajas municipales	74,457	88,966	100,533	103,355	100,788	110,979	121,752	124,401	145,327	153,130	175,941	182,146	175,005	188,663	221,760
B. Pichincha	Banca múltiple									482,373	437,201	487,755	490,913	545,124	242,668	166,065
Financiera Surgir*	Empresas financieras															156,614
Financiera Credinka	Empresas financieras						331,372	340,794	388,168	416,493	421,285	442,153	451,567	360,096	228,820	153,689
CMCP Lima	Cajas municipales	264,705	255,909	268,420	186,116	137,894	109,902	83,145	65,219	81,176	95,744	115,353	110,154	95,574	104,369	135,963
Financiera Efectiva	Empresas financieras	0	0	0	11,584	1,584	1,781	2,097	2,981	5,253	8,048	22,948	31,645	47,311	71,950	79,942
Financiera Qapaq	Empresas financieras					62,381	61,027	56,875	67,940	70,626	61,953	86,737	85,549	92,698	95,866	79,500
CRAC Prymera	Cajas rurales	21,986	32,168	46,830	53,852	47,926	50,399	51,027	38,686	45,528	49,436	48,420	57,070	64,813	70,978	73,626
CMAC Paita	Cajas municipales	55,188	52,081	55,187	56,604	58,166	59,338	54,386	55,962	47,210	43,860	44,152	49,782	51,352	60,099	62,682
CRAC del Centro	Cajas rurales					496	2,976	10,378	27,098	29,535	36,887	43,746	51,696	59,576	60,419	52,903
CMAC Del Santa	Cajas municipales	59,589	65,600	54,371	51,544	49,295	54,965	57,763	51,765	45,030	41,689	42,579	33,328	36,531	44,812	47,695
B. Interamericano de Finanzas	Banca múltiple	127,367	124,890	186,571	182,211	215,340	126,301	84,376	67,541	59,827	53,650	38,250	17,358	21,903	29,434	32,852
CRAC Incasur	Cajas rurales						14,021	16,863	20,157	22,538	17,270	15,156	13,181	9,631	9,264	11,132
Alfin Banco	Banca múltiple												0	0	2,894	7,559
Crediscotia Financiera	Empresas financieras	583,600	863,085	1,036,149	615,524	701,075	654,875	559,596	558,632	465,538	434,086	331,102	87,460	26,418	10,031	7,478
BANCOM	Banca múltiple														1,531	4,351
B. Falabella Perú	Banca múltiple	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	784	2,454	2,738
B. GNB	Banca múltiple				10,600	22,202	16,217	38,818	58,904	31,229	22,647	16,381	2,775	1,046	971	1,048
Citibank	Banca múltiple	747	590	270	471	453	383	456	617	3,967	543	10	80	1,798	469	701

### Anexo 11. Tasa % de crecimiento anual de los créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024 por entidad financiera

Empresas	Tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total pequeña empresa			27 %	20 %	6 %	1 %	2 %	7 %	9 %	6 %	9 %	30 %	2 %	10 %	3 %	0 %
Mibanco	Banca multiple		22 %	11 %	-4 %	-6 %	63 %	13 %	12 %	9 %	10 %	15 %	13 %	13 %	-2 %	-3 %
B. de Crédito del Perú	Banca multiple		35 %	22 %	3 %	-7 %	3 %	-3 %	1 %	-3 %	3 %	63 %	-16 %	1 %	7 %	1 %
CMAC Arequipa	Cajas municipales		43 %	35 %	20 %	-1 %	7 %	13 %	14 %	16 %	17 %	16 %	23 %	16 %	17 %	6 %
CMAC Huancayo	Cajas municipales		20 %	23 %	21 %	41 %	28 %	36 %	37 %	27 %	24 %	21 %	26 %	18 %	19 %	7 %
B. BBVA Perú	Banca multiple											96 %	-16 %	32 %	5 %	-21 %
CMAC Piura	Cajas municipales		26 %	6 %	25 %	5 %	2 %	21 %	19 %	10 %	8 %	11 %	12 %	18 %	12 %	8 %
Scotiabank Perú	Banca multiple		32 %	19 %	9 %	-1 %	-7 %	-6 %	-3 %	-5 %	-2 %	6 %	-9 %	-10 %	-6 %	2 %

### Anexo 12. Tasa % de participación del mercado de créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024

Empresas	tipo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total pequeña empresa		100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Mibanco	Banca multiple	15.5 %	14.9 %	13.9 %	12.6 %	11.7 %	18.7 %	19.8 %	20.3 %	21.0 %	21.1 %	18.8 %	20.7 %	21.3 %	20.3 %	19.7 %
B. de Crédito del Perú	Banca multiple	21.0 %	22.3 %	22.7 %	22.1 %	20.3 %	20.6 %	18.7 %	17.4 %	16.0 %	15.2 %	19.1 %	15.7 %	14.5 %	15.1 %	15.2 %
CMAC Arequipa	Cajas municipales	3.9 %	4.4 %	5.0 %	5.6 %	5.5 %	5.8 %	6.1 %	6.4 %	7.0 %	7.6 %	6.8 %	8.2 %	8.6 %	9.8 %	10.4 %
CMAC Huancayo	Cajas municipales	1.4 %	1.3 %	1.3 %	1.5 %	2.1 %	2.7 %	3.4 %	4.3 %	5.1 %	5.8 %	5.5 %	6.7 %	7.2 %	8.3 %	8.9 %
B. BBVA Perú	Banca multiple										5.8 %	8.7 %	7.2 %	8.7 %	8.8 %	7.0 %
CMAC Piura	Cajas municipales	3.9 %	3.9 %	3.4 %	4.1 %	4.2 %	4.3 %	4.8 %	5.3 %	5.5 %	5.5 %	4.7 %	5.1 %	5.5 %	6.0 %	6.5 %
Scotiabank Perú	Banca multiple	11.8 %	12.3 %	12.2 %	12.6 %	12.3 %	11.3 %	10.0 %	8.9 %	7.9 %	7.2 %	5.9 %	5.2 %	4.3 %	3.9 %	4.0 %

### Anexo 13. Ranking de cantidad de deudores del mercado de créditos directos a la pequeña empresa del 2010 al 2024

Empresas	Sector	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mibanco		69,353	84,851	95,397	88,313	78,071	126,428	140,323	152,781	164,967	175,775	187,677	217,832	245,480	228987	223,322
CMAC Arequipa	Cajas municipales	19,478	28,294	36,681	43,295	43,885	44,504	48,903	56,535	64,008	70,232	76,091	94,235	108,638	122311	130,153
CMAC Huancayo	Cajas municipales	7,017	8,222	8,995	10,487	16,459	20,009	27,522	36,898	46,349	56,114	63,401	80,593	96,778	116138	123,162
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	Banca múltiple	52,605	62,941	70,275	70,805	65,152	62,858	60,083	56,210	51,833	52,719	67,668	72,825	86,150	86309	89,643
CMAC Cusco	Cajas municipales	9,712	10,807	12,313	14,419	17,060	19,976	23,433	28,150	32,789	36,702	42,955	59,816	70,982	78177	82,114
CMAC Piura	Cajas municipales	13,775	17,531	16,897	21,490	22,380	21,587	24,795	29,683	33,647	38,035	43,743	51,248	61,303	70066	73,806
Compartamos Financiera	Empresa financiera				18,420	177,592	24,401	29,555	35,647	47,203	68,382	61,460	43,850	56,698	62225	62,831
Financiera Confianza	Empresa financiera	4,887	6,782	8,087	21,219	148,673	27,167	29,236	29,879	31,411	32,794	35,933	37,447	41,867	47096	46,723
CMAC Trujillo	Cajas municipales	16,397	17,845	18,727	19,690	19,196	19,022	19,622	19,857	20,113	21,219	22,418	27,179	34,805	44013	45,541
CMAC Sullana *	Cajas municipales	12,072	15,242	16,507	16,275	19,236	25,051	29,833	32,312	28,995	29,942	35,100	42,525	43,072	42831	41,628
B. BBVA Perú	Banca múltiple										18,677	26,756	26,840	38,187	43434	37,211
CMAC Ica	Cajas municipales	6,361	8,243	9,694	10,856	10,387	9,820	9,446	11,565	13,274	14,494	15,759	19,213	22,549	25247	27,026
Scotiabank Perú	Banca múltiple												24,149	23,610	20556	20,739
CRAC Los Andes	Cajas rurales	476	673	1,365	1,562	2,052	2,168	2,513	6,517	9,046	10,364	40	9,079	9,348	13359	15,909
Interbank	Banca múltiple												20,398	20,545	16057	15,691
CMAC Tacna	Cajas municipales	5,701	7,199	8,923	10,884	11,872	11,097	11,666	12,992	12,356	12,397	11,881	10,372	11,326	12182	12,558
Financiera Proempresa	Empresa financiera			4,630	5,465	36,866	6,780	7,568	8,017	7,848	8,891	10,865	10,482	11,230	11360	11,058
Financiera Credinka	Empresa financiera						10,881	11,169	12,820	14,558	16,120	15,641	16,390	14,033	12037	8,589
CMAC Maynas	Cajas municipales	2,263	2,841	3,360	3,615	3,711	3,968	4,265	4,373	4,826	4,999	5,457	6,341	6,641	6538	7,389
Financiera Efectiva	Empresa financiera	0	0	0	8,138	11,654	304	353	483	812	1,120	2,712	3,202	3,724	5385	6,473

Empresas	Sector	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
B. Pichincha	Banca múltiple									13,366	11,332	15,415	15,728	17,824	9016	6,445
Financiera Qapaq	Empresa financiera					19,619	3,862	3,915	4,807	5,439	5,044	5,996	5,976	6,719	6698	6,322
CMCP Lima	Cajas municipales	9,865	8,822	9,429	8,064	5,805	4,962	3,801	2,550	2,960	3,450	3,798	3,973	4,413	4663	6,024
Mitsui Auto Finance	Empresa financiera	225	776	3,060	5,572	1,483	5,880	5,201	4,582	4,152	4,373	4,396	3,932	3,685	4134	4,510
CRAC Prymera	Cajas rurales	1,212	2,078	2,758	3,127	2,864	3,009	2,907	2,244	2,189	2,164	25	2,468	2,783	3076	3,280
CMAC Paita	Cajas municipales	2,235	2,168	2,354	2,406	2,445	2,521	2,284	2,204	1,953	1,879	2,041	2,008	1,855	2403	2,513
CMAC Del Santa	Cajas municipales	2,382	2,409	2,399	2,279	2,262	2,379	2,553	2,230	1,987	1,876	1,769	1,523	1,602	2144	2,286
CRAC del Centro	Cajas rurales					27	227	629	1,199	1,218	1,318	8	1,676	1,988	2318	2,216
Crediscotia Financiera	Empresa financiera	23,958	35,143	45,339	32,527	73,237	32,268	30,840	37,506	27,269	26,435	22,551	7,248	3,059	738	529
B. Interamericano de Finanzas	Banca múltiple	1,196	1,442	1,982	2,543	3,935	2,606	1,937	1,636	1,182	917	392	288	246	344	401
CRAC Incasur	Cajas rurales					479	518	516	580	565	451	20	363	243	246	283
Alfin Banco	Banca múltiple													0	66	225
B. Falabella Perú	Banca múltiple	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	62	75
BANCOM	Banca múltiple														21	31
Citibank	Banca múltiple	6	5	2	7	5		8	9	9	11	2	4	10	8	9
B. GNB	Banca múltiple				50	53	208	505	764	434	274	233	78	16	7	8
B. Santander Perú	Banca múltiple	0	3	9	13	8	5	4	7	6	5	2	1	0	1	2

## Anexo 14. Tasas activas anuales de operaciones en moneda nacional de las CMAC

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas Durante el Mes Por tipo de Crédito a Agosto del 2024												
Moneda Nacional <span style="margin-left: 20px;">Moneda Extranjera</span>												
Tasa Anual (%)	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC del Santa	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Maynas	CMAC Paíta	CMAC Piura	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	CMCP Lima	Promedio
Corporativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grandes Empresas	-	-	-	11.00	-	18.02	-	15.38	-	-	-	12.23
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	-	-	-	18.02	-	16.10	-	-	-	16.99
Préstamos a más de 360 días	-	-	-	11.00	-	-	-	14.50	-	-	-	11.30
Medianas Empresas	18.88	19.13	13.50	13.99	22.84	13.13	-	19.18	17.00	15.54	16.04	18.46
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	23.25	-	-	-	-	-	-	13.00	-	-	16.00	16.10
Préstamos de 31 a 90 días	22.44	23.86	-	-	23.85	-	-	-	-	-	-	23.85
Préstamos de 91 a 180 días	23.37	22.89	-	-	25.49	-	-	-	-	-	14.50	17.77
Préstamos de 181 a 360 días	21.08	22.25	-	44.25	21.88	-	-	21.20	-	17.77	-	21.13
Préstamos a más de 360 días	18.43	16.01	13.50	13.83	22.81	13.13	-	18.31	17.00	14.52	16.64	17.36
Pequeñas Empresas	21.68	22.88	28.16	22.55	25.01	27.61	28.78	30.23	24.03	23.06	25.76	24.02
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	19.45	25.93	-	82.35	92.09	-	39.45	55.20	33.70	30.16	-	30.23
Préstamos de 31 a 90 días	19.85	27.54	37.80	34.68	35.19	34.74	30.75	-	33.78	25.87	20.99	27.82
Préstamos de 91 a 180 días	21.34	29.45	32.07	31.58	29.78	35.43	29.37	65.54	37.19	24.14	29.06	25.99
Préstamos de 181 a 360 días	21.17	28.43	28.04	30.41	27.08	32.83	28.07	36.50	27.95	26.81	31.28	28.45
Préstamos a más de 360 días	21.75	21.48	28.07	21.95	24.11	25.61	28.61	29.27	22.96	22.10	25.53	23.36
Microempresas	32.70	31.14	37.73	33.56	37.01	44.74	42.17	48.16	30.52	33.48	35.64	35.46

Nota. Adaptado de la página web de la SBS, 2024, [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

## Anexo 15. Tasas activas anuales de operaciones en moneda nacional de la banca múltiple

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 07/10/2024																		
Moneda Nacional <span style="margin-left: 20px;">Moneda Extranjera</span>																		
Tasa Anual (%)	BBVA	Bancom	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Alfin	ICBC	Bank of China	BCI	Promedio
Corporativos	7.02	6.90	5.99	6.28	6.07	5.74	-	6.54	-	6.78	-	8.56	-	13.00	8.40	5.10	5.83	6.36
Descuentos	7.17	-	6.82	-	5.39	6.62	-	7.16	-	-	-	8.99	-	-	-	-	-	7.06
Préstamos hasta 30 días	8.15	-	6.46	5.80	5.97	5.80	-	-	-	-	-	8.89	-	-	-	-	7.25	7.10
Préstamos de 31 a 90 días	5.46	-	6.04	6.62	6.81	6.66	-	5.98	-	7.50	-	7.88	-	-	8.49	-	5.60	6.01
Préstamos de 91 a 180 días	6.05	6.90	6.41	6.31	6.32	6.43	-	5.96	-	6.70	-	9.04	-	-	8.24	-	-	6.32
Préstamos de 181 a 360 días	5.25	-	5.29	5.66	6.32	5.48	-	5.73	-	-	-	-	-	13.00	-	-	5.05	5.48
Préstamos a más de 360 días	7.15	-	5.01	6.05	6.07	5.68	-	11.08	-	-	-	-	-	-	-	5.25	-	6.42
Grandes Empresas	8.44	11.08	8.58	7.92	9.98	7.65	7.60	8.47	-	7.05	-	10.74	-	-	13.29	-	-	8.83
Descuentos	9.08	20.31	9.38	7.61	7.98	7.79	-	8.96	-	8.16	-	10.27	-	-	-	-	-	8.86
Préstamos hasta 30 días	7.82	-	9.34	8.27	11.78	6.79	-	8.59	-	6.58	-	11.96	-	-	-	-	-	8.90
Préstamos de 31 a 90 días	8.39	8.22	9.03	8.39	9.86	8.15	-	9.05	-	7.32	-	10.95	-	-	-	-	8.24	8.74
Préstamos de 91 a 180 días	8.16	-	7.54	8.61	8.72	7.20	8.80	6.73	-	7.23	-	10.44	-	-	-	-	9.05	7.81
Préstamos de 181 a 360 días	8.06	-	7.44	5.45	10.04	7.89	7.15	8.84	-	6.90	-	11.65	-	13.00	-	-	-	7.60
Préstamos a más de 360 días	8.39	-	8.53	9.28	8.78	7.55	-	8.86	-	8.74	-	-	-	13.31	-	-	-	8.56
Medianas Empresas	11.92	10.92	13.47	9.50	9.90	11.54	-	10.88	17.59	11.90	-	9.71	-	12.30	-	-	-	12.25
Descuentos	11.25	11.00	12.45	8.55	12.79	11.12	-	9.89	-	-	-	11.18	-	-	-	-	-	11.49
Préstamos hasta 30 días	12.65	13.38	11.86	-	9.55	10.83	-	11.27	-	-	-	11.80	-	-	-	-	-	12.09
Préstamos de 31 a 90 días	11.48	9.14	11.12	10.72	10.10	10.91	-	10.27	63.84	13.50	-	9.35	-	13.00	-	-	-	11.07
Préstamos de 91 a 180 días	10.36	12.32	10.76	9.92	7.38	10.20	-	9.74	19.52	11.17	-	10.29	-	-	-	-	-	10.16
Préstamos de 181 a 360 días	13.87	13.28	10.81	-	11.17	11.68	-	9.00	20.53	-	-	7.04	-	-	-	-	-	12.87
Préstamos a más de 360 días	12.42	12.00	15.15	-	10.33	12.44	-	12.06	16.52	-	-	9.51	-	12.19	-	-	-	13.48
Pequeñas Empresas	17.44	9.40	21.81	-	21.05	15.40	-	15.23	26.53	-	-	-	-	-	-	-	-	22.07
Descuentos	12.11	-	17.20	-	22.37	12.38	-	11.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.28
Préstamos hasta 30 días	21.39	-	15.78	-	-	-	-	-	54.23	-	-	-	-	-	-	-	-	20.88
Préstamos de 31 a 90 días	20.94	-	11.86	-	14.16	11.70	-	11.38	44.50	-	-	-	-	-	-	-	-	17.76
Préstamos de 91 a 180 días	19.09	-	10.83	-	11.38	11.49	-	11.40	43.77	-	-	-	-	-	-	-	-	31.55
Préstamos de 181 a 360 días	18.85	9.40	12.91	-	-	15.65	-	-	33.94	-	-	-	-	-	-	-	-	31.56
Préstamos a más de 360 días	17.02	-	22.37	-	17.42	15.53	-	15.40	23.57	-	-	-	-	-	-	-	-	21.00

Nota. Adaptado de la página web de la SBS, 2024, [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

## Anexo 16. Presupuesto de marketing

Concepto	%	2025	2026	2027	Acumulado	%
<b>Ingresos marginal credito a pequeña empresa</b>	100 %	140,878	105,310	105,310	351,498	100 %
<b>Marketing:</b>	<b>35 %</b>	<b>19,723</b>	<b>14,743</b>	<b>14,743</b>	<b>49,210</b>	<b>14 %</b>
Campañas digitales	39 %	7,692	5,750	5,750	19,192	5 %
Campaña Mujeres de Éxito (12 meses)	86 %	6,593	4,929	4,929	16,450	5 %
Campaña Un verano de la mujer emprendedora (3 meses)	5 %	412	308	308	1,028	0 %
Campaña Día de la Madre con mujeres emprendedoras (1 mes)	2 %	137	103	103	343	0 %
Campaña Mujeres creciendo libres (1 mes)	2 %	137	103	103	343	0 %
Campaña Mujer criolla soy (1 mes)	2 %	137	103	103	343	0 %
Campaña Las mujeres logran sus metas (1 mes)	4 %	275	205	205	685	0 %
Campañas tradicionales	21 %	4,142	3,096	3,096	10,334	3 %
Capacitación clientes	20 %	3,945	2,949	2,949	9,842	3 %
Video tutoriales corta duración caricaturizados en redes sociales	24 %	947	708	708	2,362	1 %
Video tutoriales cortos con <i>influencer</i>	20 %	789	590	590	1,968	1 %
Biblioteca en plataforma virtual	20 %	789	590	590	1,968	1 %
Publicidad y promoción	8 %	316	236	236	787	0 %
Retroalimentación	8 %	316	236	236	787	0 %
Talleres virtuales e interactivos	20 %	789	590	590	1,968	1 %
Descuentos por volumen de crédito	20 %	3,945	2,949	2,949	9,842	3 %
Campañas digitales	65 %	2,564	1,917	1,917	6,397	2 %
Campaña Mujeres de Éxito (12 meses)	86 %	2,198	1,643	1,643	5,483	2 %
Campaña Un verano de la mujer emprendedora (3 meses)	5 %	137	103	103	343	0 %
Campaña Día de la Madre con mujeres emprendedoras (1 mes)	2 %	46	34	34	114	0 %
Campaña Mujeres creciendo libres (1 mes)	2 %	46	34	34	114	0 %
Campaña Mujer criolla soy (1 mes)	2 %	46	34	34	114	0 %
Campaña Las mujeres logran sus metas (1 mes)	4 %	92	68	68	228	0 %
Campañas tradicionales	35 %	1,381	1,032	1,032	3,445	1 %

## Anexo 17. Ranking de seguidores por redes sociales

Seguidores en miles:

Red Social	Ranking	Total	Mi Banco	CMAC Arequipa	CMAC Huancayo	CMAC Piura	BCP	Compartamos Financiera
Facebook	1	1,064	388	271	230	175	2,100	226
LinkedIn	2	409	253	76	41	39	837	88
TikTok	3	184	74	58	44	9	594	12
Instagram	4	64	9	19	24	12	247	3
YouTube	5	45	17	6	18	3	169	2
X	6	12	3	4	5	0	398	0
WhatsApp	7	10	N/A	10	N/A	N/A	177	NN

## Anexo 18. Presupuesto de operaciones

Concepto	%	2025	2026	2027	Acumulado	%
<b>Ingresos marginal crédito a pequeña empresa</b>	100 %	140,878	105,310	105,310	351,498	100 %
<b>Operaciones:</b>	<b>30 %</b>	<b>16,905</b>	<b>12,637</b>	<b>12,637</b>	<b>42,180</b>	<b>12 %</b>
Tecnología en evaluación créditos y asesoría:	30 %	5,072	3,791	3,791	12,654	4 %
IA	20 %	1,014	758	758	2,531	1 %
Machine learning	20 %	1,014	758	758	2,531	1 %
App	30 %	1,521	1,137	1,137	3,796	1 %
Ciberseguridad	20 %	1,014	758	758	2,531	1 %
Capacitación e innovación	10 %	507	379	379	1,265	0 %
Entrenamiento colaboradores y gerentes	30 %	5,072	3,791	3,791	12,654	4 %
Capacitación a mujeres de Mibanco	65 %	3,297	2,464	2,464	8,225	2 %
Capacitación a personal soporte ambos géneros Mibanco	25 %	1,268	948	948	3,163	1 %
Capacitación a gerentes de Mibanco	10 %	507	379	379	1,265	0 %
Programa de beneficios a clientes por pronto pago	40 %	6,762	5,055	5,055	16,872	5 %
Campañas digitales	65 %	4,395	3,286	3,286	10,967	3 %
Campaña Mujeres de Éxito (12 meses)	86 %	3,767	2,816	2,816	9,400	3 %
Campaña Un verano de la mujer emprendedora (3 meses)	5 %	235	176	176	588	0 %
Campaña Día de la Madre con mujeres emprendedoras (1 mes)	2 %	78	59	59	196	0 %
Campaña Mujeres creciendo libres (1 mes)	2 %	78	59	59	196	0 %
Campaña Mujer criolla soy (1 mes)	2 %	78	59	59	196	0 %
Campaña Las mujeres logran sus metas (1 mes)	4 %	157	117	117	392	0 %
Campañas tradicionales	35 %	2,367	1,769	1,769	5,905	2 %

## Anexo 19. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	%	2025	2026	2027	Acumulado	%
<b>Ingresos marginal crédito a pequeña empresa</b>	100 %	140,878	105,310	105,310	351,498	100 %
<b>Recursos humanos:</b>	<b>25 %</b>	<b>14,088</b>	<b>10,531</b>	<b>10,531</b>	<b>35,150</b>	<b>10 %</b>
Sistema de reconocimiento y recompensa	40 %	5,635	4,212	4,212	14,060	4 %
Programa de carrera profesional	30 %	4,226	3,159	3,159	10,545	3 %
Capacitación a mujeres de Mibanco	60 %	2,536	1,896	1,896	6,327	2 %
Capacitación a personal soporte ambos géneros Mibanco	30 %	1,268	948	948	3,163	1 %
Capacitación a gerentes de Mibanco	10 %	423	316	316	1,054	0 %
Encuesta de clima laboral	30 %	4,226	3,159	3,159	10,545	3 %

## Anexo 20. Presupuesto de responsabilidad social

Concepto	%	2025	2026	2027	Acumulado	%
<b>Ingresos marginal crédito a pequeña empresa</b>	100 %	140,878	105,310	105,310	351,498	100 %
<b>Responsabilidad social:</b>	<b>10 %</b>	<b>5,635</b>	<b>4,212</b>	<b>4,212</b>	<b>14,060</b>	<b>4 %</b>
Auditoría diligencia Great Place To Work	55 %	3,099	2,317	2,317	7,733	2 %
Representación en entidades	45 %	2,536	1,896	1,896	6,327	2 %

## Anexo 21. Beta de las industrias

Nombre de la industria	Número de empresas	Beta	Relación D/E	Tasa impositiva efectiva	Beta sin apalancamiento	Efectivo/valor firme	Beta sin apalancamiento corregida por efectivo	Riesgo HiLo	Desviación estándar del patrimonio	Desviación estándar en el resultado operativo (últimos 10 años)
Publicidad	54	1.34	26.20 %	7.67 %	1.12	6.56 %	1.2	0.6098	67.19 %	12.10 %
Aeroespacial/defensa	67	0.90	22.79 %	11.02 %	0.77	3.87 %	0.80	0.4341	42.74 %	23.92 %
Transporte aéreo	24	1.24	106.83 %	10.15 %	0.69	10.28 %	0.76	0.5255	65.27 %	204.02 %
Vestir	37	0.99	45.89 %	8.08 %	0.74	10.86 %	0.83	0.4841	50.93 %	24.49 %
Autos y camiones	34	1.62	22.40 %	2.11 %	1.39	3.51 %	1.43	0.6646	77.59 %	46.93 %
Repuestos para autos	33	1.23	47.83 %	12.77 %	0.91	8.61 %	0.99	0.3843	52.62 %	20.56 %
Banco (centro monetario)	15	0.88	183.19 %	18.10 %	0.37	29.77 %	0.53	0.2337	30.47 %	N/A
Bancos (regionales)	591	0.52	60.32 %	16.84 %	0.36	24.75 %	0.48	0.2078	29.96 %	265.19 %
Bebida (alcohólica)	18	0.61	30.47 %	8.28 %	0.50	1.86 %	0.51	0.5509	63.08 %	21.67 %
Bebidas (refrescantes)	29	0.57	19.73 %	6.94 %	0.50	3.57 %	0.51	0.6427	47.67 %	15.38 %
<b>Mercado total</b>	<b>6,062</b>	<b>1</b>	<b>39.18 %</b>	<b>8.03 %</b>	<b>0.77</b>	<b>5.11 %</b>	<b>0.82</b>	<b>0.4669</b>	<b>52.53 %</b>	<b>25.27 %</b>
<b>Mercado total (sin información financiera)</b>	<b>4,935</b>	<b>1.09</b>	<b>19.29 %</b>	<b>6.75 %</b>	<b>0.95</b>	<b>2.89 %</b>	<b>0.98</b>	<b>0.5139</b>	<b>57.40 %</b>	<b>25.78 %</b>

Última actualización en enero de 2025 por Aswath Damodaran

## Anexo 22. Bonos del Tesoro de los Estados Unidos (a 10 años)

Rendimientos anuales de las inversiones en

Año	S&P 500 (incluye dividendos)	Pequeña capitalización de EE. UU. (decil inferior)	Letra del Tesoro a 3 meses	Bono del Tesoro de EE. UU. (a 10 años)	Bono corporativo Baa	Bienes raíces	Oro*
1928	43.81 %	59.91 %	3.08 %	0.84 %	3.22 %	1.49 %	0.10 %
1929	-8.30 %	-46.61 %	3.16 %	4.20 %	3.02 %	-2.06 %	-0.15 %
2020	18.02 %	34.73 %	0.35 %	11.33 %	10.60 %	10.43 %	24.17 %
2021	28.47 %	21.69 %	0.05 %	-4.42 %	0.93 %	18.86 %	-3.75 %
2022	-18.04 %	-23.38 %	2.02 %	-17.83 %	-15.14 %	5.65 %	0.55 %
2023	26.06 %	5.17 %	5.07 %	3.88 %	8.74 %	5.68 %	13.26 %

Aswath Damodaran

## Anexo 23. Indicador de riesgo país

País	Spread predeterminado adj.	Prima de riesgo de renta variable	Prima de riesgo país	Tasa de impuesto corporativo	Calificación de Moody's
Paraguay		2.18 %	7.26 %	2.93 %	Baa3
Perú		1.58 %	6.46 %	2.13 %	Baa1
Filipinas		1.89 %	6.87 %	2.54 %	Baa2
Emiratos Árabes Unidos		0.49 %	4.99 %	0.66 %	Aa2
Reino Unido		0.59 %	5.13 %	0.80 %	Aa3
Estados Unidos		0.00 %	4.33 %	0.00 %	Aaa
Uruguay		1.58 %	6.46 %	2.13 %	Baa1

Última actualización: enero de 2025

Aswath Damodaran

## Anexo 24. Tasa activa de interés promedio del sistema bancario



### TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO

Ingrese fecha: 25/02/2025 (dd/mm/aaaa) [Consultar](#) [Exportar](#)

#### Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 25/02/2025

Tasa Anual (%)	BBVA	Bancom	Crédito	Pichincha	Compartam	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank
Corporativos	5.08	-	5.34	6.44	-	6.07	5.00	5.80	6.81
Descuentos	6.81	-	7.17	7.92	-	4.82	6.45	-	6.96
Préstamos hasta 30 días	5.02	-	5.82	5.30	-	8.85	4.73	-	7.12
Préstamos de 31 a 90 días	5.07	-	5.19	6.32	-	6.87	5.45	-	6.39
Préstamos de 91 a 180 días	5.67	-	5.27	6.46	-	6.06	6.41	5.87	5.77
Préstamos de 181 a 360 días	5.16	-	4.84	-	-	7.39	4.75	5.75	4.95
Préstamos a más de 360 días	4.83	-	5.49	-	-	-	4.74	-	7.39
Grandes Empresas	7.83	9.26	7.81	7.45	-	8.65	7.87	7.72	8.07
Descuentos	8.96	16.29	9.09	7.48	-	9.31	7.34	-	8.24
Préstamos hasta 30 días	8.23	-	8.47	6.40	-	11.22	7.28	-	7.62
Préstamos de 31 a 90 días	7.24	-	8.46	7.28	-	9.33	7.65	-	8.49
Préstamos de 91 a 180 días	7.71	6.00	6.69	7.58	-	8.09	7.51	8.50	7.35
Préstamos de 181 a 360 días	7.69	-	7.51	-	-	8.44	7.64	6.95	6.30
Préstamos a más de 360 días	7.51	-	7.21	7.68	-	7.97	9.88	-	7.77

3

Nota. Adaptado de la página web de la SBS, 2025, www.sbs.gob.pe

## Anexo 25. Estado de ganancias y pérdidas proyectado en miles de soles

Concepto	%	2025	2026	2027	Acumulado	%
<b>Ingresos marginal crédito a pequeña empresa</b>	100 %	140,878	105,310	105,310	351,498	100 %
<b>Marketing:</b>	<b>35 %</b>	<b>19,723</b>	<b>14,743</b>	<b>14,743</b>	<b>49,210</b>	<b>14 %</b>
Campañas digitales	39 %	7,692	5,750	5,750	19,192	5 %
Campañas tradicionales	21 %	4,142	3,096	3,096	10,334	3 %
Capacitación clientes	20 %	3,945	2,949	2,949	9,842	3 %
Descuentos por volumen de crédito	20 %	3,945	2,949	2,949	9,842	3 %
<b>Operaciones:</b>	<b>30 %</b>	<b>16,905</b>	<b>12,637</b>	<b>12,637</b>	<b>42,180</b>	<b>12 %</b>
Tecnología en evaluación créditos y asesoría:	30 %	5,072	3,791	3,791	12,654	4 %
Entrenamiento colaboradores y gerentes	30 %	5,072	3,791	3,791	12,654	4 %
Programa de beneficios a clientes por pronto pago	40 %	6,762	5,055	5,055	16,872	5 %
<b>Recursos humanos:</b>	<b>25 %</b>	<b>14,088</b>	<b>10,531</b>	<b>10,531</b>	<b>35,150</b>	<b>10 %</b>
Sistema reconocimiento y recompensa	40 %	5,635	4,212	4,212	14,060	4 %
Programa de carrera profesional	30 %	4,226	3,159	3,159	10,545	3 %
Encuesta de clima laboral	30 %	4,226	3,159	3,159	10,545	3 %
<b>Responsabilidad social:</b>	<b>10 %</b>	<b>5,635</b>	<b>4,212</b>	<b>4,212</b>	<b>14,060</b>	<b>4 %</b>
Auditoría diligencia Great Place To Work	55 %	3,099	2,317	2,317	7,733	2 %
Representación en entidades	45 %	2,536	1,896	1,896	6,327	2 %
<b>Margen operativo</b>		<b>49,670</b>	<b>34,356</b>	<b>31,821</b>	<b>115,847</b>	<b>33 %</b>

## Anexo 26. Balance general proyectado en miles de soles

Balance general	2025	2026	2027	
Efectivo	68,406	71,293	65,114	40,629
Créditos		557,830	512,632	314,526
<b>Total activo</b>	<b>68,406</b>	<b>629,123</b>	<b>577,746</b>	<b>355,155</b>
Proveedores		7,044	5,265	5,265
Obligaciones con el público		531,365	497,081	277,024
Deuda	27,362			
<b>Total pasivo</b>	<b>27,362</b>	<b>538,409</b>	<b>502,347</b>	<b>282,290</b>
Capital	41,044	41,044	41,044	41,044
Ganancia del periodo		49,670	34,356	31,821
<b>Total patrimonio</b>	<b>41,044</b>	<b>90,714</b>	<b>75,399</b>	<b>72,865</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>68,406</b>	<b>629,123</b>	<b>577,746</b>	<b>355,155</b>

## Anexo 27. Evaluación del VANE y TIRE

	Inversión	2025	2026	2027
Meses a financiar	9			
<b>Flujo económico</b>	-68,406	49,670	34,356	31,821
TIRE	35.2 %			
			Accionista	TIR PROY
Tasa descuentos			15.44 %	35.2 %
VANE			18,272	0

## Anexo 28. Cronograma de deuda y cálculo del WACC

Cronograma de deuda:		TCEA			5.34 %
Año	Saldo	Capital	Interes	Cuota	
0	27,362.38				-27,362.38
1	18,711.75	8,650.63	1,461.15		10,111.78
2	9,599.18	9,112.57	999.21		10,111.78
3	-0.00	9,599.18	512.60		10,111.78
Pago		-S/ 10,111.78 Cuota			
Cálculo WACC:					
Financ	Tasa	% Particip	Ponderado		
Deuda		5.34 %	40.00 %	2.14 %	
Capital		15.44 %	60.00 %	9.26 %	
<b>WACC</b>					<b>11.40 %</b>

## Anexo 29. Evaluación del VANF y TIRF

	Inversión	2025	2026	2027
<b>Flujo económico</b>		<b>49,670</b>	<b>34,356</b>	<b>31,821</b>
Amortización capital deuda		8,651	9,113	9,599
Interés deuda		1,461	999	513
Impuesto a la renta		431	295	151
<b>Flujo financiero</b>	<b>-68,406</b>	<b>39,990</b>	<b>24,539</b>	<b>21,861</b>
<b>TIRF</b>	<b>14.3 %</b>			
			<b>WACC</b>	<b>TIR PROY</b>
Tasa descuentos			11.4 %	14.3 %
<b>VANF</b>			<b>2,765</b>	<b>0</b>

## Anexo 30. WACC, TIRF y VANF disminuyendo el costo capital en 10 %

	Inversión	2025	2026	2027
<b>Flujo económico</b>		<b>49,670</b>	<b>34,356</b>	<b>31,821</b>
Amortización capital deuda		8,651	9,113	9,599
Interés deuda		1,461	999	513
Impuesto a la renta		431	295	151
<b>Flujo financiero</b>	<b>-68,406</b>	<b>39,990</b>	<b>24,539</b>	<b>21,861</b>
<b>TIRF</b>	<b>14.3%</b>			
			<b>WACC</b>	<b>TIR PROY</b>
Tasa descuentos			10.5 %	14.3 %
<b>VANF</b>			<b>3,725</b>	<b>0</b>

## Anexo 31. WACC, TIRF y VANF disminuyendo el gasto en 5 %

	Inversión	2025	2026	2027
<b>Flujo económico</b>		<b>52,488</b>	<b>36,462</b>	<b>33,927</b>
Amortización capital deuda		8,383	8,831	9,303
Interés deuda		1,416	968	497
Impuesto a la renta		418	286	147
<b>Flujo financiero</b>	<b>-66,293</b>	<b>43,106</b>	<b>26,948</b>	<b>24,275</b>
<b>TIRF</b>	<b>22.6 %</b>			
			<b>WACC</b>	<b>TIR PROY</b>
Tasa descuentos			11.4 %	22.6%
<b>VANF</b>			<b>10,484</b>	<b>0</b>

### Anexo 32. WACC, TIRF y VANF aumentando el costo de capital en 10 %

	Inversión	2025	2026	2027
<b>Flujo económico</b>		<b>49,670</b>	<b>34,356</b>	<b>31,821</b>
Amortización capital deuda		8,651	9,113	9,599
Interés deuda		1,461	999	513
Impuesto a la renta		431	295	151
<b>Flujo financiero</b>	<b>-68,406</b>	<b>39,990</b>	<b>24,539</b>	<b>21,861</b>
<b>TIRF</b>	<b>14.3 %</b>			
			<b>WACC</b>	<b>TIR PROY</b>
Tasa descuentos			12.3 %	14.3 %
<b>VANF</b>			<b>1,845</b>	<b>0</b>

### Anexo 33. WACC, TIRF y VANF aumentando el gasto en 5 %

	Inversión	2025	2026	2027
<b>Flujo económico</b>		<b>46,853</b>	<b>32,249</b>	<b>29,715</b>
Amortización capital deuda		8,918	9,394	9,896
Interés deuda		1,506	1,030	528
Impuesto a la renta		444	304	156
<b>Flujo financiero</b>	<b>-70,519</b>	<b>36,873</b>	<b>22,129</b>	<b>19,447</b>
<b>TIRF</b>	<b>6.3 %</b>			
			<b>WACC</b>	<b>TIR PROY</b>
Tasa descuentos			11.4 %	6.3 %
<b>VANF</b>			<b>-4,954</b>	<b>0</b>

### Anexo 34. WACC, TIRF y VANF disminuyendo el gasto en 5 %, el costo de capital en 10 % y el costo de la deuda en 10 %

	Inversión	2025	2026	2027
<b>Flujo económico</b>		<b>52,488</b>	<b>36,462</b>	<b>33,927</b>
Amortización capital deuda		8,428	8,833	9,257
Interés deuda		1,274	869	445
Impuesto a la renta		376	256	131
<b>Flujo financiero</b>	<b>-66,293</b>	<b>43,162</b>	<b>27,016</b>	<b>24,357</b>
<b>TIRF</b>	<b>22.7 %</b>			
			<b>WACC</b>	<b>TIR PROY</b>
Tasa descuentos			10.3 %	22.7 %
<b>VANF</b>			<b>12,016</b>	<b>0</b>

### Anexo 35. WACC, TIRF y VANF aumentando el gasto en 5 %, el costo de capital en 10 % y el costo de la deuda en 10 %

	Inversión	2025	2026	2027
<b>Flujo económico</b>		<b>46,853</b>	<b>32,249</b>	<b>29,715</b>
Amortización capital deuda		8,871	9,392	9,944
Interés deuda		1,657	1,136	584
Impuesto a la renta		489	335	172
<b>Flujo financiero</b>	<b>-70,519</b>	<b>36,813</b>	<b>22,056</b>	<b>19,359</b>
<b>TIRF</b>	<b>6.1 %</b>			
			<b>WACC</b>	<b>TIR PROY</b>
Tasa descuentos			12.5 %	6.1 %
<b>VANF</b>			<b>-6,049</b>	<b>0</b>

### Anexo 36. Proyección del rendimiento de la inversión y del patrimonio

<b>Mujeres de Éxito</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Rentabilidad activo	7.4 %	5.6 %	8.4 %
Rentabilidad patrimonio	53 %	44 %	42 %

### Anexo 37. Rendimiento de la inversión y del patrimonio de Banco Sol, Mibanco y banca múltiple del 2021 al 2023

<b>Banco Sol</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Mibanco</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Banca múltiple</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
ROA	2 %	2 %	2 %	ROA	1 %	3 %	2 %	ROA	2 %	2 %	2 %
ROE	13 %	15 %	14 %	ROE	8 %	17 %	9 %	ROE	13 %	16 %	14 %

## **NOTAS BIOGRÁFICAS**

### **Armando Huaman Naula**

Médico cirujano de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, con 30 años de experiencia desarrollándose en el área de cirugía mínimamente invasiva. Cuenta con una especialidad en cirugía oncológica y ginecología oncológica de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Es director y fundador de la empresa de servicios médicos quirúrgicos Omed S. A., y se desempeña como cirujano oncólogo en la clínica Ricardo Palma de Lima.

### **Christian Alfonso Hernandez Casavilca**

Licenciado en Administración por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, con más de 15 años de experiencia en microfinanzas en el área comercial. Es consultor de empresas en *coaching*.

### **Victor Arturo Osorio Porras**

Contador público titulado por la Universidad Nacional de Tumbes, miembro del Colegio de Contadores Públicos de Lima y auditor independiente. Cuenta con más de 24 años de experiencia en contabilidad de gestión y financiera, y trayectoria laboral en empresas importantes del Perú en el rubro de alimento balanceado, *retail*-confección, servicios de alimentación a gran escala en el segmento minería-construcción, servicios de proyectos en telecomunicación y *retail* de calzado deportivo.