



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIERA
TECNOAHORRO 2024-2028”**

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

Presentado por

Sra. Yohana Bravo Menendez

Sr. Luis Enrique Diaz Castro

Sr. Danny Chun Wai Lee Wong

Sr. Paul Pierre Pimentel Cobeñas

Srta. Maria Ana Aguedita Terrones Leon

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, octubre 2024

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio



Documento: EPG- REV-V1xxx

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO

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

Yohana Bravo Menendez
Luis Enrique Diaz Castro
Danny Chun Wai Lee Wong
Paul Pierre Pimentel Cobeñas
Maria Ana Aguedita Terrones Leon

para optar al grado académico de magister en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 12 de marzo de 2025, dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte Turnitin completo

12 de marzo de 2025

Alejandro Flores Castro
Código ORCID 0000-0002-7397-1970

Dedico la presente investigación a mi abuela Filomena, ya que su sabiduría, fortaleza y amor siguen siendo mi mayor inspiración. También a mi esposo, a mi madre y a mi padre, cuyo apoyo ha sido fundamental en cada etapa de este proyecto.

Sra. Yohana Bravo Menendez

Dedico este trabajo a mi familia; a mis padres, que siempre han velado por mi educación y, sobre todo, a mi esposa e hijos, quienes me han entendido y apoyado durante todo el tiempo de este proceso.

Sr. Luis Enrique Diaz Castro

Dedico la presente investigación, en primer lugar, a Dios, por todas sus bendiciones; a mi familia, principalmente a mi pareja, por comprenderme y brindarme su constante apoyo en todo este tiempo.

Sr. Danny Chun Wai Lee Wong

Dedico este trabajo a Dios, por guiar nuestro camino. A mi esposa Juliana, mi compañera de toda la vida: siempre has sido mi gran apoyo en todos mis objetivos. A mis hijos, Nico y Tomy, que son mi fuente de inspiración y alegría.

Sr. Paul Pierre Pimentel Cobeñas

A Dios, a mi familia y amigos.

Srta. Maria Ana Aguedita Terrones Leon

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación estudia a Tecnoahorro, una entidad financiera peruana supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), que ha operado en el mercado desde 2013 y que actualmente cuenta con tres sucursales de atención al público. Al cierre de 2023, la empresa se enfrenta a un entorno competitivo marcado por la creciente presencia de grandes competidores. Actualmente, Tecnoahorro está orientada al sector microfinanciero peruano, reconociendo la importancia de atender a este mercado que se encuentra en expansión.

En este contexto, la investigación propone un plan estratégico a cinco años centrado en la transformación digital de Tecnoahorro. Este plan tiene como objetivo fortalecer su posicionamiento en el sector microfinanciero mediante la oferta de productos financieros innovadores que se destaquen por sus tasas de interés competitivas y su sólido enfoque en la tecnología. Esta estrategia no solo pretende sostener el crecimiento de la entidad, sino también consolidarla como una líder y referente tecnológica en el ámbito microfinanciero peruano.

Los resultados financieros proyectados de la implementación a cinco años muestran la viabilidad de la estrategia propuesta, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 14,338,056; una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 119%, y un Costo de Oportunidad del Capital (COK) de 28.54%.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO AL 2023	2
1. Consideraciones generales	2
2. Tecnoahorro en la actualidad	2
3. Descripción y perfil estratégico de Tecnoahorro	3
3.1 Visión al 2023	3
3.2 Misión al 2023.....	4
3.3 Objetivos al 2023	4
3.3.1 Objetivo general	4
3.3.2 Objetivos estratégicos.....	4
4. Desempeño del sistema financiero peruano en el año 2023.....	5
5. Definición del problema que enfrenta Tecnoahorro	5
6. Enfoque de la solución prevista	6
7. Alcance de la propuesta	7
8. Limitación de la propuesta	7
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	9
1. Macroentorno	9
1.1 Análisis PESTELG.....	9
2. Microentorno	9
2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	9
2.1.1 Barreras de entrada: Alta	10
2.1.2 Rivalidad competitiva: Alta.....	10

2.1.3 Poder de negociación de los clientes: Alto.....	10
2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: Alta.....	10
2.1.5 Poder de negociación de proveedores: Bajo.....	11
2.1.6 Factor regulatorio (SBS): Alto	12
2.2 Análisis de los grupos estratégicos.....	12
3. Matriz de Perfil Competitivo (PC).....	12
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	15
1. Modelo de negocio	15
2. Cadena de valor.....	15
3. Áreas funcionales	15
3.1 Área de Operaciones – Tipos de segmentos.....	15
3.1.1 Personas.....	15
3.1.2 Empresas (Tecnonegocios).....	16
3.2 Área de Recursos Humanos	16
3.3 Área Comercial y Marketing.....	16
3.4 Área de Finanzas	17
3.5 Área de Logística	17
3.6 Área de Responsabilidad Social.....	17
3.7 Área de Transformación Digital.....	17
4. Análisis de resultados al 2023	18
4.1 Análisis de mercado	18
4.2 Análisis contable	19
4.2.1 Ingresos por intereses	19
4.2.2 Costos por intereses.....	19
4.2.3 Gastos operativos	19
4.3 Análisis financiero.....	19
4.4 Análisis de Recursos Humanos	20
5. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizacional (VRIO).....	20
5.1 Infraestructura de TI.....	20
5.2 Servicio al cliente	21
5.3 Precios competitivos	21
5.4 Imagen de la marca	21

5.5 Cantidad de agencias.....	21
5.6 Gama de productos.....	21
5.7 Capital Humano.....	21
6. Ventaja competitiva.....	21
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
8. Estrategia de crecimiento	22
8.1 Segmentación del mercado.....	22
8.2 Campañas de marketing	23
8.3 Desarrollo de productos complementarios.....	23
8.4 Agilizar procesos y aumentar capacidades	23
8.5 Análisis del mercado	23
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	24
1. Objetivos de la investigación de mercado.....	24
2. Metodología de la investigación	24
2.1 Información de fuente primaria.....	25
2.1.1 Encuestas a personas para conocer sus preferencias de servicios financieros	26
2.1.2 Encuestas a personas para conocer el perfil del encuestado.....	26
2.1.3 Entrevistas a expertos relacionado a la oferta y demanda de productos financieros, así como la gestión de innovación en sus procesos camino a la transformación digital	26
2.2 Información de fuentes secundarias	27
3. Análisis de la demanda.....	28
3.1 Servicios financieros más usados	29
3.1.1 Transferencias.....	29
3.1.2 Ahorros.....	29
3.2 Servicios no bancarizados más usados.....	29
3.2.1 Financiamiento, préstamos.....	29
3.2.2 Tarjetas de crédito	29
3.3 Mercado de la micro y pequeña empresa	29
3.4 Análisis de encuestas.....	30
4. Análisis de la oferta.....	31
4.1 Morosidad de financieras	32
4.2 Las fintech en el Perú	32
4.3 Análisis de entrevistas a expertos.....	35

5. Proyección de crecimiento de la demanda	37
5.1 Colocación de créditos	37
5.2 Captación de depósitos.....	38
6. Conclusiones del capítulo.....	38
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028	40
1. Visión al 2028	40
2. Misión al 2028.....	40
3. Objetivos	40
3.1 Objetivo general al 2028	40
3.2 Objetivos estratégicos al 2028.....	40
4. Modelo de negocio 2024-2028.....	41
5. Cadena de valor 2024-2028.....	41
6. Estrategia competitiva	41
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	42
1. Análisis.....	42
1.1 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (FODA) cruzado	42
1.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	43
1.3 Matriz de la Estrategia Principal (EP).....	44
1.4 Matriz de Ansoff	44
2. Decisión.....	45
2.1 Matriz de Decisión Estratégica (DE)	45
2.2 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (CPE)	45
3. Estrategias	46
3.1 Estrategia genérica competitiva	46
3.2 Estrategia de crecimiento	47
CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING	48
1. Análisis de la situación.....	48
1.1 Mercado poblacional	48
1.2 Mercado potencial	48
1.3 Mercado disponible	48
1.4 Mercado efectivo/ objetivo/ meta.....	48

2. Objetivos del plan de Marketing	48
3. Estrategias de Marketing	49
3.1 Estrategia de segmentación	49
3.2 Estrategia de posicionamiento.....	49
3.2.1 Descripción de la marca	50
3.3 Estrategia de crecimiento	50
3.3.1 Penetración de mercado	50
3.3.2 Desarrollo de productos	50
3.3.3 Experiencia del cliente, centrada en lo digital.....	50
3.3.4 Estrategias de marketing digital efectivas	50
3.3.5 Programas de fidelización	50
4. Marketing Mix.....	51
4.1 Productos.....	51
4.2 Precio.....	51
4.3 Plaza	51
4.4 Promoción	52
4.5 Personas.....	52
4.6 Procesos.....	52
4.7 Presencia física.....	53
5. Presupuesto de implementación del plan de Marketing.....	53
CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES	54
1. Objetivos de Operaciones.....	54
2. Estrategias de operaciones	54
2.1 Estrategias en el proceso de captación de depósitos	54
2.1.1 Digitalización del proceso de apertura de cuentas de ahorro	54
2.1.2 Implementación de atención al cliente por multicanal	54
2.1.3 Medición constante de resultados de captaciones de depósitos	55
2.2 Estrategias en el proceso de otorgamiento de préstamos	55
2.2.1 Digitalización de solicitudes de préstamo	55
2.2.2 Automatización de la evaluación crediticia	55
2.2.3 Asesoramiento financiero.....	56
2.2.4 Implementación de la atención al cliente por multicanal	56
2.2.5 Automatización de monitoreo y evaluación continua	56

2.3 Estrategia de productos financieros <i>online</i>	56
2.4 Estrategia en la infraestructura.....	57
3. Presupuesto de Operaciones.....	57
CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS.....	58
1. Objetivos de Recursos Humanos.....	58
2. Estrategias de Recursos Humanos.....	58
2.1 Competencias del personal.....	58
2.2 Indicadores de gestión.....	59
2.3 Reclutamiento y selección de personal	60
2.3.1 Estatus actual del personal.....	60
2.3.2 Requerimiento de personal adicional	61
3. Presupuesto de Recursos Humanos.....	61
CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	62
1. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	62
2. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.....	62
2.1 Desarrollo sostenible	62
2.2 Inclusión financiera.....	62
2.3 Principales estrategias a implementar	63
2.4 Modelo de Atributos y Prominencia	63
2.4.1 Atributos.....	64
2.4.2 Prominencia.....	64
3. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	64
CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO	65
1. Objetivos financieros.....	65
2. Supuestos generales.....	65
3. Supuestos para el flujo de caja sin estrategia	66
4. Supuestos para el flujo de caja con estrategia.....	66
5. Evaluación económica y financiera.....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	79
NOTAS BIOGRÁFICAS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz de PC	13
Tabla 2.	Matriz EFE	14
Tabla 3.	Matriz VRIO	20
Tabla 4.	Matriz EFI	22
Tabla 5.	Tipo de transferencia según zona urbana y zona rural	29
Tabla 6.	Interpretación del Alfa de Cronbach	30
Tabla 7.	Objetivos estratégicos al 2028	40
Tabla 8.	Matriz FODA Cruzado.....	42
Tabla 9.	Matriz PEYEA	43
Tabla 10.	Matriz DE.....	45
Tabla 11.	Matriz MCPE	46
Tabla 12.	Definición de mercados.....	48
Tabla 13.	Principales variables de segmentación.....	49
Tabla 14.	Lista de productos ofrecidos por Tecnoahorro.....	51
Tabla 15.	Productos y precios ofrecidos por Tecnoahorro.....	51
Tabla 16.	Canales de atención ofrecidos por Tecnoahorro	52
Tabla 17.	Cantidad de empleados según sucursal y función.....	61
Tabla 18.	Tabla de remuneraciones según puestos	61
Tabla 19.	Clasificación y alcance de los <i>stakeholders</i>	63
Tabla 20.	Resultado del flujo de caja diferencial al 2028	67
Tabla 21.	Ratios de decisión	67
Tabla 22.	Indicadores financieros sin estrategia al 2028	67
Tabla 23.	Indicadores financieros con estrategia al 2028	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Niveles de estrategia	3
Figura 2.	Diagrama causa-efecto	6
Figura 3.	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	9
Figura 4.	Matriz de competidores.....	13
Figura 5.	Matriz de Ansoff	23
Figura 6.	Estrategia de crecimiento	23
Figura 7.	Tipos de entidades que componen las microfinanzas en el Perú 2023	25
Figura 8.	Tipos de Fintech, 2021	33
Figura 9.	Proyección de crecimiento de créditos.....	37
Figura 10.	Proyección de crecimiento de depósitos	38
Figura 11.	Cuadrante de la estrategia – Evaluación de la acción	43
Figura 12.	Matriz de la Estrategia Principal de Tecnoahorro.....	44
Figura 13.	Matriz de Ansoff 2024-2028.....	45
Figura 14.	Mantra de la marca Tecnoahorro	49
Figura 15.	Logotipo de Tecnoahorro.....	50
Figura 16.	Modelo atributos y prominencia	64

ANEXOS

Anexo 1.	Análisis PESTELG.....	80
Anexo 2	Business Canvas model 2023.....	81
Anexo 3.	Cadena de valor de los servicios 2023	81
Anexo 4.	Organigrama de Tecnoahorro 2023	81
Anexo 5.	Business Canvas model 2024-2028	82
Anexo 6.	Cadena de valor de los servicios 2024-2028.....	82
Anexo 7.	Resultados de Tecnoahorro al año 2023	83
Anexo 8.	Índices de satisfacción 2023.....	85
Anexo 9.	Reporte trimestral del sistema financiero, marzo 2024.....	85
Anexo 10.	Entidades en el Perú que componen el sistema financiero, marzo 2024	86
Anexo 11.	El mercado de créditos informales en el Perú (IPE, Reporte 2022).....	87
Anexo 12.	Resultados de la encuesta de medición de capacidades financieras Perú 2019 ..	87
Anexo 13.	Resultados de la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú 2016	88
Anexo 14.	Datos PRODUCE 2024.....	90
Anexo 15.	Indicadores de uso de los servicios financieros por departamento	91
Anexo 16.	Objetivos de planes funcionales.....	92
Anexo 17.	Presupuesto de los planes funcionales	93
Anexo 18.	Flujos de caja proyectados	94
Anexo 19.	Estados financieros proyectados sin estrategia del año 2024 al 2028.....	94
Anexo 20.	Estados financieros proyectados con estrategia del año 2024 al 2028.....	94

INTRODUCCIÓN

Tecnoahorro es una financiera peruana que busca cómo abordar el desafío de adaptarse a un entorno cada vez más digital, caracterizado por avances tecnológicos y nuevas expectativas por parte de los consumidores. A través de un enfoque multidisciplinario se examinan las estrategias implementadas por Tecnoahorro para modernizar sus operaciones y ofrecer servicios más virtuales y tecnológicos. Se analizan en detalle aspectos como la digitalización de servicios, la integración de soluciones tecnológicas, la ciberseguridad y el uso de datos para personalizar la oferta financiera.

Es de suma importancia evaluar el impacto de la transformación en la eficiencia operativa de la entidad y en la satisfacción de los clientes, así como cuantificar los beneficios obtenidos y los desafíos enfrentados durante el proceso mencionado. En el contexto actual, la digitalización es un factor clave para la supervivencia y el crecimiento de las instituciones financieras.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO AL 2023

En este capítulo se analiza la posición que Tecnoahorro ocupa en el mercado peruano y su rol como entidad financiera, explicando hechos relevantes, visión, misión, objetivos y estrategias.

1. Consideraciones generales

El sistema bancario peruano está conformado por diversas instituciones financieras, cada una desempeña un rol fundamental en la economía del país, bajo un propósito específico, y cumpliendo con los requisitos regulatorios establecidos por la SBS. Dependiendo de su trayectoria y tipo de entidad, se encuentran afiliadas al Fondo de Seguros de Depósitos (FSD). Tecnoahorro es una entidad financiera que comenzó sus operaciones en 2013, operando con tres sucursales físicas en Lima, Perú, y con un equipo de 104 colaboradores. Ofrece servicios financieros tanto de manera tradicional (presencial) como digital, aunque este último en menor grado. Su enfoque principal es la banca minorista, atendiendo tanto a clientes personales como a Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) que operan en el país, a través de servicios de captación y préstamo. Gracias a su experiencia en tecnología, se ha consolidado en los últimos años como un referente tecnológico en el sector financiero del país.

La empresa estableció una política de gestión de relaciones fundamentada en iniciativas de recursos humanos orientadas a crear valor, enfocada en el desarrollo de ventas, productos y servicios, así como en la optimización de procesos internos y en el cumplimiento de las normas regulatorias. En cuanto a su oferta, la empresa presentó una gama simplificada de productos financieros, accesibles y fáciles de comprender, dirigidos a clientes que buscan soluciones financieras sin complicaciones y con una presentación sencilla.

2. Tecnoahorro en la actualidad

En el 2023 se observó un cambio positivo en la actitud de los bancos y entidades financieras hacia las nuevas tecnologías, con un creciente interés por adquirir *startups* y *fintechs*, fenómeno que ha impulsado a otras instituciones financieras a aumentar sus presupuestos destinados a la innovación tecnológica. Tecnoahorro es reconocida como un referente tecnológico en la digitalización de sus procesos internos y se ha consolidado como un asesor y socio financiero confiable, atendiendo de manera integral las necesidades de sus clientes, aunque reconoce los desafíos que enfrenta para mantenerse al día con las tendencias del mercado.

Como entidad financiera que capta depósitos de clientes y los canaliza para otorgar préstamos e inversiones, la financiera debe gestionar los riesgos asociados, tales como los riesgos crediticios, de liquidez, de tipo de interés, cambiario, de mercado y operacionales. Para ello, se ha enfocado en identificar, evaluar, controlar y mitigar estos, garantizando su estabilidad

financiera y capacidad de operación segura. En respuesta a estos desafíos, se están implementando diversas prácticas y estrategias basadas en el análisis de riesgos, el cumplimiento de regulaciones bancarias y la evaluación de informes externos que resaltan la calidad y rentabilidad de sus productos financieros, así como la satisfacción de sus *stakeholders*. La empresa se esfuerza por mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías, buscando mejorar la eficiencia de las transacciones bancarias a través de plataformas digitales y aplicaciones móviles para adaptarse a los cambios y desafíos del sector financiero.

En el 2023 la empresa alcanzó una puntuación de 2.04 en una escala de 1 a 5 en satisfacción del cliente por los servicios de banca por internet, y una puntuación similar de 2.04 en satisfacción del cliente en los procesos y experiencia de servicio al cliente, siendo ambas puntuaciones las más altas a comparación de la competencia (ver anexo 8).

3. Descripción y perfil estratégico de Tecnoahorro

Tecnoahorro tiene tres niveles estratégicos. En el primer nivel se define la estrategia global de la empresa; el segundo, se encarga de alinear las decisiones de las áreas funcionales con la estrategia general establecida en el primer nivel, y en el tercero, se desarrollan las estrategias para la operación a corto, mediano y largo plazo de la empresa (ver figura 1). La empresa organiza su estructura integrando elementos clave como el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, la toma de decisiones estratégicas, y la dirección ejecutiva, que incluyen procedimientos, políticas y sistemas de supervisión para una gestión transparente, ética y responsable.

Figura 1

Niveles de estrategia



Nota: Adaptado de David y David, 2017, capítulo V.

3.1 Visión al 2023

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: Ser la financiera líder, tecnológica y cercana que ofrece una variedad de servicios financieros de alta calidad con enfoque en la rentabilidad.

3.2 Misión al 2023

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión: Ofrecer productos y servicios financieros de calidad que permitan satisfacer las necesidades de financiamiento, ahorro y pago de los clientes, entregándoles la mejor experiencia del servicio digital.

3.3 Objetivos al 2023

3.3.1 Objetivo general

Maximizar el valor para los accionistas a través de la rentabilidad de los diferentes productos y servicios financieros de calidad que se ofrece a los clientes finales.

3.3.2 Objetivos estratégicos

El objetivo general es impulsar el incremento de los ingresos y garantizar un retorno de inversión satisfactorio para los accionistas, a través de los objetivos que se detallan a continuación:

- **Objetivo de rentabilidad**
 - Rentabilidad esperada. Se estableció un Retorno sobre el Capital (ROE¹) del 5.5% para el año 2023. El ROE mide la rentabilidad en relación con el capital invertido por los accionistas.
 - Rentabilidad alcanzada. Se superó ligeramente el objetivo, obteniendo un ROE del 5.64%. Esto indica que la financiera generó un mayor retorno sobre el capital de lo inicialmente proyectado.
- **Objetivo de crecimiento**
 - Participación de mercado esperada. Se proyectó que la financiera alcanzaría una participación de mercado superior al 20% para el año 2023. Esta métrica es fundamental para evaluar la penetración en el mercado y la capacidad competitiva de la entidad.
 - Participación de mercado alcanzada. Logró una participación de mercado del 20.08%, superando ligeramente la meta establecida. Este resultado indica un sólido desempeño y un crecimiento sostenido en el mercado objetivo.
- **Objetivo de sostenibilidad**
 - Objetivo de sostenibilidad esperado. Se estableció como objetivo para el año 2023 una puntuación de satisfacción del cliente superior a 3 en una escala de 1 a 5. La satisfacción del cliente es un indicador clave de sostenibilidad en la banca, ya que refleja la capacidad de la financiera para cumplir con las expectativas de sus clientes y mantener relaciones a largo plazo.

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

- Satisfacción alcanzada. La puntuación de satisfacción del cliente obtenida fue de 3.03, lo cual indica que se logró cumplir con el objetivo planteado. El resultado es positivo, lo que señala que la financiera está en el camino correcto para construir una base sólida de clientes leales y satisfechos.

4. Desempeño del sistema financiero peruano en el año 2023

En 2023, el sector de las microfinanzas en el país se vio afectado por la recesión económica, lo que provocó un aumento en el riesgo de incumplimiento en la institución financiera, ya que la mayoría de los clientes pertenecen a estratos económicos bajos y no experimentaron un incremento en sus ingresos durante el año.

Como resultado, las microfinancieras demostraron ser especialmente sensibles en tiempos de crisis económica. Esta situación se refleja en el aumento de los niveles de incumplimiento en los préstamos otorgados a MYPE, con tasas de incumplimiento alcanzando el 6.30% y tasas ajustadas que llegan al 10.50%. A pesar de esto, el sistema mantiene niveles altos de liquidez (ver anexo 9). En cuanto a la rentabilidad, las empresas financieras, junto con Mi Banco, son las únicas que han mostrado una recuperación estable y positiva, luego de la pandemia del COVID-19 del año 2020 (ver anexo 9).

A pesar de los desafíos que enfrentan las microfinancieras en tiempos de crisis económica, han logrado mantener niveles sólidos de liquidez y muestran signos de mejora en la rentabilidad. Sin embargo, es importante seguir monitoreando la calidad crediticia y la exposición al riesgo para asegurar la estabilidad y sostenibilidad del sector.

5. Definición del problema que enfrenta Tecnoahorro

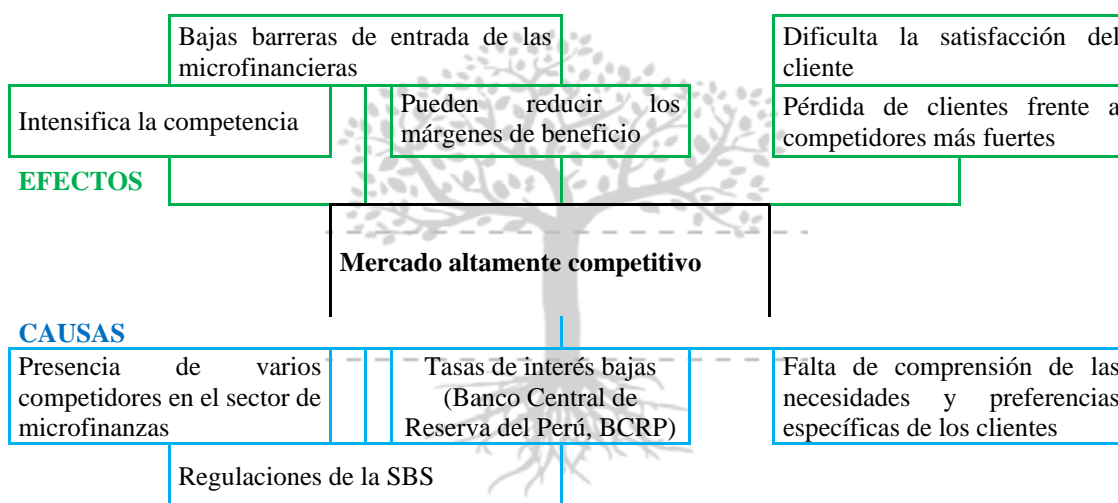
El mercado peruano de las microfinanzas es altamente competitivo, con múltiples actores ofreciendo productos y servicios a segmentos poblacionales tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal.

Tecnoahorro, al igual que otras instituciones, opera en un entorno regulatorio riguroso impuesto por la SBS, diseñado para proteger tanto a los clientes como a las entidades financieras. Para destacar en este escenario es esencial que Tecnoahorro comprenda a profundidad las particularidades del mercado, genere confianza y diseñe productos financieros que se ajusten a las necesidades y realidades locales, especialmente considerando la competencia (ver figura 2).

El problema de Tecnoahorro es que se encuentra inmerso en un mercado de alta competencia, desafío que se origina en el contexto económico y las políticas implementadas por el BCRP, que impactan de manera uniforme en todas las instituciones financieras del sector.

Figura 2

Diagrama causa-efecto



Nota: Adaptado de Ishikawa, 1952.

6. Enfoque de la solución prevista

Dado que el mercado es altamente competitivo y saturado, las decisiones erróneas pueden provocar una caída en las ventas, lo que sería difícil de recuperar. En este contexto, Tecnoahorro sigue una estrategia de liderazgo en costos tipo 2 (Porter, citado en David y David, 2017), centrándose en la tecnología como la variable que genera el mayor valor, buscando mejorar la imagen de su marca y aumentar la satisfacción de sus clientes. Asimismo, la empresa utiliza sus capacidades financieras y su innovación tecnológica para optimizar los costos para los clientes externos e internos, mejorando la eficiencia del capital humano.

La ventaja competitiva consiste en su capacidad para ofrecer tasas más bajas que las de la competencia, sustentadas en el desarrollo de infraestructura de sistemas digitales. Este enfoque estratégico le permite obtener beneficios a mediano y largo plazo, ofreciendo los precios más bajos en la industria. La estrategia de liderazgo en costos involucra la reducción de gastos en todos los eslabones de la cadena de valor para trasladar estos ahorros a la tasa de los productos y servicios, lo que requiere grandes inversiones en tecnología de vanguardia y precios agresivos para captar una mayor participación en el mercado (Porter y Millar, 1986).

La tecnología tiene un aporte relevante en toda la cadena de valor, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo los costos transaccionales y facilitando el acceso a productos. A su vez, el lanzamiento de la billetera digital genera un impacto positivo en sus clientes, ya que este producto simplifica y agiliza los procesos de pago mediante transacciones rápidas y seguras utilizando Blockchain, beneficiando tanto a consumidores como a empresas al reducir los costos asociados con el procesamiento de pagos que comúnmente existen en una banca tradicional. Por ello, al centrarse en una transformación digital integral, Tecnoahorro puede

enfrentar sus desafíos competitivos, mejorar la satisfacción del cliente y mantener su ventaja en el mercado financiero del Perú, destacándose por su innovación, calidad y valor agregado para atraer y retener clientes.

7. Alcance de la propuesta

La solución propuesta busca utilizar la tecnología para mejorar la eficiencia, reducir costos y optimizar la experiencia del cliente en las operaciones. Se pretende promover el uso de la billetera digital para simplificar y acelerar los procesos de pago, asegurando transacciones seguras, rápidas y rentables para todos los clientes. Esta estrategia está diseñada para fortalecer la posición competitiva de Tecnoahorro en el mercado, incrementar la satisfacción del cliente y contribuir a la estabilidad y sostenibilidad del sector de las microfinanzas a mediano plazo. Enfocarse en la tecnología como un factor diferenciador puede mejorar su propuesta de valor, aumentar la satisfacción del cliente y mantener su ventaja competitiva, especialmente a comparación de otras instituciones financieras y cajas municipales y rurales que actualmente no priorizan la innovación tecnológica. Esta estrategia está alineada con el enfoque de liderazgo en costos bajos, que se centra en la eficiencia de costos y precios competitivos para atraer y retener clientes. Además, se considera seguir monitoreando la calidad crediticia y la exposición al riesgo para garantizar la estabilidad y sostenibilidad. Los productos de Tecnoahorro se ofrecen tanto a través de canales físicos como virtuales. Sin embargo, hay un enfoque futuro hacia la digitalización completa, lo que implica migrar las operaciones hacia un entorno virtual para alinearse con las tendencias del mercado.

El alcance geográfico de la propuesta se centra en el territorio peruano, abarcando a toda la población del país que se estima en aproximadamente 34 millones de habitantes en 2024, de los cuales el 66% (alrededor de 22.5 millones) se encuentra en el rango de edad de 18 a 65 años, lo que representa el mercado potencial para los productos y servicios financieros ofrecidos por Tecnoahorro.

El plan estratégico tiene un alcance temporal de cinco años (2024-2028), ya que se fundamenta en la flexibilidad necesaria para adaptarse a los desafíos del mercado, lo que permitirá a la empresa responder de manera ágil a los cambios y mantener un crecimiento continuo mientras se enfoca en la satisfacción del cliente.

8. Limitación de la propuesta

Son los desafíos potenciales asociados con la adopción e implementación de la tecnología. Aunque el uso de la tecnología puede ofrecer beneficios significativos, es importante tener en cuenta las restricciones y dificultades que pueden surgir durante su integración, como:

- La resistencia de los clientes al cambio hacia la transformación digital, especialmente entre aquellos que están acostumbrados a los métodos bancarios tradicionales o que carecen de las habilidades tecnológicas necesarias.
- Acceso limitado a teléfonos inteligentes e Internet en ciertos segmentos de la población, particularmente en áreas remotas o desatendidas.
- Los riesgos de ciberseguridad, como el *phishing* y el robo de identidad, representan desafíos significativos para la industria financiera en el país, ya que pueden interrumpir las operaciones y desmejorar la confianza de los clientes.
- Dependencia a una infraestructura tecnológica adecuada, que requiere una buena conectividad de red y un suministro estable de energía.
- Desconocimiento de los clientes sobre la banca 100% digital y sus beneficios, como la velocidad, la seguridad y el ahorro en comisiones, lo que puede ser un obstáculo para su adopción.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se evaluarán los diversos factores provenientes del entorno externo a la empresa para medir el impacto de las variables del macroentorno y microentorno de Tecnoahorro. Para ello se emplearán herramientas de análisis como los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global (PESTELG), las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis de grupos estratégicos, la Matriz de Perfil Competitivo (PC), que desembocan en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), y así entender la posición competitiva del banco, y las oportunidades y amenazas que debe enfrentar en su entorno.

1. Macroentorno

El macroentorno está referido al ambiente externo en el que opera la empresa, el cual está compuesto de diversos factores de los cuales la empresa no tiene mayor control o influencia.

1.1 Análisis PESTELG

Herramienta que analiza los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global, brindando una visión panorámica del entorno (David y David, 2017) (ver anexo 1).

2. Microentorno

El microentorno se refiere al entorno cercano, formado por factores y actores que tienen una influencia directa en el funcionamiento y desempeño de la empresa (David y David, 2017).

2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo analiza la situación competitiva de la industria, brindando una visión clara de la posición en el mercado y facilitando la identificación y anticipación de tendencias. La sexta fuerza (que es complementaria) fue agregada por los autores de la presente investigación para incluir factores adicionales que permitan hacer un análisis más completo de la competitividad.

Figura 3

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Hax y Wilde, 2013.

2.1.1 Barreras de entrada: Alta

La legislación actual provoca una barrera de entrada importante para los nuevos capitales interesados en entrar al sistema financiero peruano. Según la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (1996) y por el Decreto Supremo N°157-09-EF, una empresa financiera como Tecnoahorro debe de tener un capital social mínimo de S/ 7'500,000 (SBS, s.f.c).

Además, la diferenciación en productos, marca, lealtad del cliente y tipos de clientes generan barreras para las entidades financieras con menores beneficios, dado que requieren de una inversión significativa en publicidad, investigación, tecnología y capital humano.

2.1.2 Rivalidad competitiva: Alta

En el Perú, hay 9 entidades financieras autorizadas para captar depósitos que representan competencia directa (SBS para ciudadanos, s.f.). Además, hay 16 cajas municipales y rurales, así como 18 bancos que actúan como competidores indirectos. De estos, los 4 grandes bancos del país abarcan el mayor porcentaje de la población bancarizada y cuentan con una extensa cobertura geográfica (ver anexo 10).

2.1.3 Poder de negociación de los clientes: Alto

Con el pasar de los años y la alta oferta de diferentes productos financieros, producto de la alta competencia, el cliente se vuelve más preparado y exigente, sin bajar sus estándares de calidad requeridos. Tecnoahorro debe centrarse en mantener una propuesta atractiva para retener a sus clientes. Es fundamental segmentar a los clientes para establecer las tasas más adecuadas para cada grupo, considerando que los clientes son altamente sensibles al precio (SBS y Ministerio de Educación [MINEDU], 2017).

2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: Alta

Los productos y servicios ofrecidos a través del canal tradicional son simples y fáciles de replicar por los competidores directos e indirectos, debido a esto es cada vez más relevante el ofrecer productos característicos y enfocados en dar facilidad de acceso, agilidad y seguridad en las operaciones.

Por otro lado, está la informalidad en el sector bancario, como los préstamos llamados “gota a gota”, es considerada un delito. La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2019) reporta que el 39% de los hogares peruanos están atrapados en este tipo de crédito, ya que la mayoría de personas los utilizan para pagar deudas. Una de las razones por las que las personas recurren a la banca informal es por la falta de conocimiento sobre cómo comparar las diferentes alternativas de productos financieros. Otros competidores, como las casas comerciales de empeño, también ofrecen préstamos informales a comerciantes y hogares más vulnerables. En

el Perú, el 8% de los hogares, equivalente a 580,000 familias a nivel urbano-nacional, obtuvieron un crédito de un prestamista o casa de empeño en el último año.

Asimismo, el 61% de peruanos no solicitó un préstamo a una entidad formal porque considera que exigen muchos requisitos (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2023). Si bien existe una percepción de que las tasas de interés ofrecidas por las instituciones financieras son altas y ese es otro motivo importante, se estima que entre el 84% y 91% de préstamos informales habrían pagado una tasa mayor que el promedio del mercado peruano formal (ver anexo 11).

El crédito informal ha expandido su presencia en el mercado peruano después de que, en diciembre de 2020, el Congreso de la República aprobó la Ley N° 31143, Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros (2020), la cual establece, entre otras disposiciones, la fijación de topes a las tasas de interés en el sistema financiero por parte del BCRP, a pesar de la experiencia internacional que demuestra que imponer límites a las tasas de interés genera efectos adversos para la inclusión financiera, restringiendo el acceso al crédito. Ejemplos de esto se ha observado en Japón (2014), Madeira (2019) y Chile (2017), donde diversos estudios han mostrado que, tras la implementación de controles a las tasas de interés, se limitó el acceso al crédito formal y aumentaron los créditos informales lo que, en la práctica, empuja a las personas con acceso restringido al financiamiento formal hacia los préstamos “gota a gota”.

Este préstamo es una modalidad de carácter informal, rápida e inmediata que normalmente se ofrece a personas naturales y pequeños emprendedores que requieren con urgencia cierta cantidad de dinero para atender necesidades específicas. No requiere evaluación crediticia por parte del prestamista y, en caso de incumplimiento, el prestamista recurre a la extorsión o la coacción de los deudores. Esta modalidad de préstamo ha digitalizado sus operaciones, llegando a captar clientes a través de mensajes de texto y publicidad *online*, obligando al usuario a descargar una aplicación (app) de préstamo de dinero, donde exigen información personal y el directorio de sus contactos. Según el IPE (2023), el 8% de hogares en áreas urbanas a nivel nacional reportó haber obtenido un préstamo informal en el último año; es decir, cerca de 580,000 familias participarían en este mercado cada año. Según los cálculos del BCRP (citado en el IPE, 2023), la Ley N° 31443, que establece topes a la tasa de interés en el sistema financiero, excluye al 25% de los créditos de consumo y MYPE. Según la SBS el 79% de prestatarios informales paga una tasa de interés superior al tope actual (ver anexo 11).

2.1.5 Poder de negociación de proveedores: Bajo

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque en el sector financiero hay opciones de proveedores que brinden soporte tecnológico, actualizaciones de *software*, desarrollo de

aplicativos, entre otros. Además, la probabilidad de que un proveedor realice una integración vertical hacia adelante es nula debido a las políticas establecidas por la SBS. Uno de los principales proveedores es el BCRP mediante el encaje, que garantiza seguridad financiera en cuanto a liquidez. Por otro lado, están las centrales de riesgos que brindan información sobre la salud financiera de las personas y empresas en cuanto al cumplimiento de préstamos otorgados.

2.1.6 Factor regulatorio (SBS): Alto

La SBS establece normas que las instituciones financieras deben seguir, entre las cuales están las tasas de interés, requisitos de capital mínimo, protección al consumidor, y controles de riesgo. Tecnoahorro debe asegurarse de cumplir con estas regulaciones, lo que puede aumentar los costos operativos aunque, gracias a las mismas, logrará proteger a la entidad de prácticas riesgosas o no éticas que podrían dañar su reputación. Cabe mencionar que por regulación las financieras deben contar con una cuenta de reserva (encaje) en el BCRP. Mediante la Ley N° 26702, Ley de Bancos de Perú o Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica (1996) (SBS, 2018), se establece un marco regulatorio para asegurar la transparencia, estabilidad, y seguridad de los usuarios y clientes que realizan transacciones en las entidades financieras. Esto significa que la financiera debe mantenerse en constante vigilancia y ser capaz de adaptarse rápidamente a las regulaciones impuestas por la SBS, así como desarrollar la habilidad de anticipar posibles cambios en el entorno regulatorio.

2.2 Análisis de los grupos estratégicos

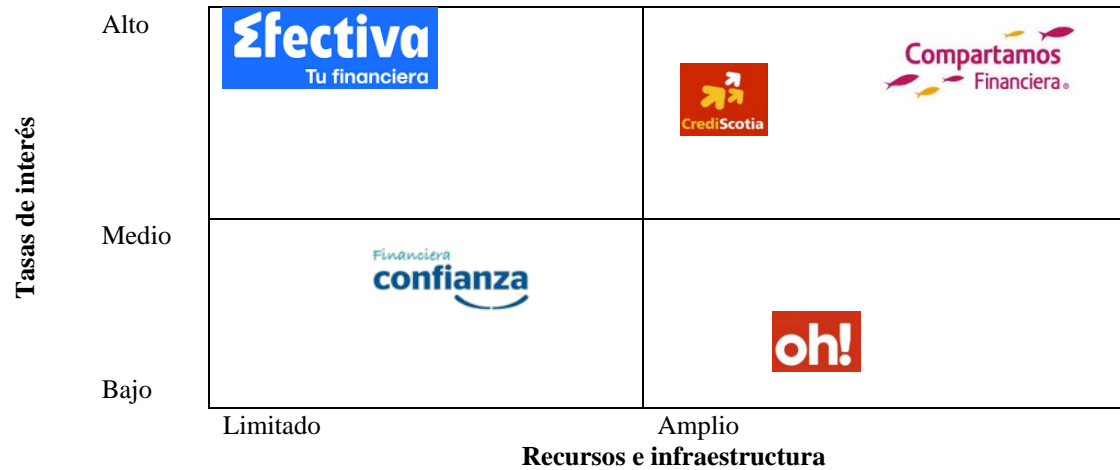
En los últimos años las finanzas en el Perú presentan una sobreoferta de instituciones microfinancieras que ofrecen cada vez más productos, enfrentándose a un entorno cada vez más competitivo, con menores rendimientos que se reflejan en sus estados de resultados. A continuación, se presenta las posiciones competitivas de los principales competidores de Tecnoahorro en el mercado peruano, en base a los factores de tasas de interés, recursos e infraestructura, los cuales reflejan mejor las tendencias del mercado (ver figura 4).

3. Matriz de Perfil Competitivo (PC)

Identificados los principales competidores de Tecnoahorro, se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo (PC), que facilitará una mejor comprensión del perfil de estos competidores, en base a ciertos factores críticos de éxito que son determinantes para el crecimiento de Tecnoahorro (D'Alessio, 2008) (ver tabla 2). Al analizar la matriz, se concluye que el principal competidor es Financiera Compartamos, seguida de cerca por Financiera Efectiva. Los factores más relevantes en esta evaluación fueron la solidez financiera y la competitividad en precios.

Figura 4

Matriz de competidores



Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 1

Matriz de PC

Factores importantes para el éxito	Valor	Financiera Compartamos		Financiera Crediscotia		Financiera Efectiva		Financiera Confianza		Financiera Oh	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Publicidad	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Calidad del servicio	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Competitividad precios	0.25	4	1.00	3	0.75	4	1.00	3	0.75	3	0.75
Posición financiera	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Participación en el mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		3.70		2.95		3.65		3.05		2.90

La calificación es la siguiente: 1)Debilidad principal; 2)debilidad menor, 3)fortaleza menor, 4)fortaleza principal.

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz EFE permite evaluar factores externos, además conocer las oportunidades y amenazas exteriores a la organización. Esto permitirá crear estrategias para aprovechar mejor las oportunidades y saber gestionar las amenazas (David y David, 2017).

Tecnoahorro es una financiera que busca ser líder en el mercado peruano, cuenta con 3 agencias ubicadas en la ciudad de Lima y en base a su contexto actual, a continuación, se presenta una Matriz EFE con las principales oportunidades y amenazas que afectan sus operaciones.

Tabla 2

Matriz EFE

Factores	Valor	Calificación	Valor ponderado
<u>Oportunidades</u>			
Bancarización - Crecimiento de afiliados a la banca	0.15	4	0.60
Tecnología financiera - Digitalización de transacciones	0.10	3	0.30
PBI - Crecimiento de la economía	0.20	4	0.80
Innovación digital - Nuevas tecnologías	0.10	3	0.30
<u>Amenazas</u>			
Estabilidad política	0.15	2	0.30
Estabilidad sistema financiero (endeudamiento y morosidad)	0.15	1	0.15
Inflación	0.10	1	0.10
Tipo de cambio	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.60

Leyenda: La calificación es la siguiente: 4) responde muy bien; 3) responde bien; 2) responde en promedio; 1) responde mal.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

El resultado de la matriz EFE es de 2.6, siendo mayor a 2.5, este valor indica que Tecnoahorro posee una capacidad de respuesta sólida ante las dinámicas del entorno externo. Sus estrategias están alineadas con las oportunidades y amenazas presentes en el mercado.

- **Oportunidades.** Factores como la bancarización, la digitalización de transacciones y el crecimiento de la economía han sido valorados positivamente, lo que sugiere que la financiera está bien posicionada para aprovechar estas tendencias.
- **Amenazas.** La estabilidad política y del sistema financiero han sido identificadas como principales factores de riesgo, los cuales deben ser monitoreados constantemente.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se evaluarán aspectos clave del negocio de Tecnoahorro en el año 2023, utilizando herramientas como el Modelo de Negocio Canvas, la Cadena de Valor, las áreas funcionales, y los análisis de resultados del año 2023, Valioso, Raro, Inimitable y Organizacional (VRIO), ventaja competitiva, entre otros. Estas herramientas permitirán evaluar la estrategia y el desempeño, brindando una visión integral del funcionamiento interno, capacidades distintivas, y posición competitiva de la empresa en el mercado financiero.

1. Modelo de Negocio

El modelo de negocio Canvas es clave para el análisis interno de Tecnoahorro, ya que puede identificar de manera clara y estructurada cómo opera internamente, qué recursos y actividades son fundamentales para su funcionamiento, y cómo se relacionan estos elementos entre sí (ver anexo 2).

2. Cadena de valor

En el anexo 3 se muestra el diseño de la cadena de valor de servicios, que permite examinar las actividades que deben interconectarse para responder a las necesidades de los clientes para conocer la ventaja competitiva de Tecnoahorro.

3. Áreas funcionales

Las áreas funcionales de Tecnoahorro contribuyen al funcionamiento eficiente y organizado de la microfinanciera, permitiendo la división del trabajo en diferentes áreas como Operaciones (dividido en segmentos Personas y Empresas); Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, Logística, Responsabilidad Social y Transformación Digital (ver anexo 4).

3.1 Área de Operaciones – Tipos de segmentos

La estructura organizacional del área incluye diferentes servicios que brinda Tecnoahorro, los que atienden las necesidades financieras específicas de diversos segmentos de clientes mediante servicios financieros especialmente diseñados para cumplir con sus requerimientos.

3.1.1 Personas

El segmento Personas, conocido también como Tecnoparticular, es un tipo de servicio minorista orientado a clientes con alto patrimonio (servicios personalizados y exclusivos), proporcionando diversos instrumentos de captación y canalización de recursos. Ofrece productos y servicios financieros a individuos y familias para satisfacer sus necesidades de ahorro, inversión, crédito y protección, ya que hay una gran oportunidad de crecimiento en este segmento, especialmente en el mercado de las personas de bajos y medianos ingresos que tienen dificultades para acceder a servicios financieros de calidad.

3.1.2 Empresas (Tecnonegocios)

El segmento Empresas se centra en ofrecer productos y servicios financieros a PYME para apoyar su crecimiento y desarrollo. Tecnoahorro ha identificado una gran oportunidad de crecimiento en este segmento, ya que las PYME desempeñan un papel importante en la economía y tienen dificultades para acceder a servicios financieros adecuados, por lo que serán clasificadas según su calificación crediticia. A pesar de que en el 2023 el segmento Empresas representa el 1% del total de ingresos (Cesim Bank, s.f.), con un impacto menor en la situación financiera general de la empresa, Tecnoahorro ha decidido atender a las microempresas como parte de su estrategia de banca Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), para apoyar su crecimiento y desarrollo, convirtiendo su cartera de clientes de PYME a MIPYME. Esto refleja el compromiso de ofrecer productos y servicios financieros adecuados a las necesidades de diferentes segmentos de mercado, y de contribuir al desarrollo económico sostenible. Así, el segmento Empresas será orientado a empresas y comercios, y brindará servicios financieros convencionales como préstamos, depósitos y otros para clientes MIPYME.

3.2 Área de Recursos Humanos

Al cierre del año 2023, Tecnoahorro cuenta con 104 colaboradores, siendo 19% de *back office* y el 81% de áreas del negocio, de los cuales el 31% son de la fuerza de ventas PYME (Empresas) y 69% lo conforman los asesores del segmento minorista (Personas).

Las funciones principales de esta área son la planificación estratégica de la fuerza laboral, atracción y selección de talento, formación y desarrollo continuo, gestión de compensaciones y beneficios, evaluación del rendimiento, y promoción de los colaboradores de Tecnoahorro. El área de Recursos Humanos se relaciona con las demás áreas de la empresa, y coordina con entidades externas como Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), SBS, Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), y otras relacionadas al bienestar y desarrollo de los colaboradores.

3.3 Área Comercial y Marketing

Esta área se encarga de aspectos clave como ventas y estrategias de mercado para promover los servicios financieros de la empresa, alcanzar sus objetivos comerciales y el posicionamiento de la marca. Sus funciones principales son definir estrategias, captar clientes de manera efectiva, desarrollar nuevos productos financieros, planificar el marketing mix, realizar investigaciones de mercado, y gestionar la publicidad para alcanzar los objetivos comerciales. Actualmente se busca tener mayor presencia digital para llegar a un público más amplio y construir relaciones duraderas con los clientes, por lo que es esencial aprovechar estrategias de

marketing digital como marketing de contenido, blogs, redes sociales y organizar eventos para los segmentos Personas y Empresas.

3.4 Área de Finanzas

Esta área se encarga de gestionar los recursos financieros, garantizar la sostenibilidad y maximizar su rentabilidad; incluyendo la planificación financiera, la gestión de riesgos y la presentación de informes financieros. Asegura que la empresa tenga los recursos financieros necesarios para llevar a cabo sus actividades y cumplir con sus obligaciones, y verifica que cumpla con las leyes y regulaciones dictadas por la SBS, especialmente en materia de microfinanzas y protección de información de los clientes.

3.5 Área de Logística

Área responsable de planificar y coordinar la distribución eficiente de los productos financieros o de la documentación necesaria para la aceptación de los mismos. Administra almacenes, transporte, inventario y coordina actividades para satisfacer las necesidades de los clientes, y es clave para acceder a clientes en áreas remotas, donde los servicios bancarios tradicionales no están disponibles con facilidad. También garantiza la entrega oportuna y eficiente de productos financieros a los clientes, lo que incluye la distribución de tarjetas de crédito, chequeras, la entrega y firma de contratos a domicilio, entre otros, además de gestionar de manera efectiva la distribución, inventario, cadena de suministro, transporte y almacenamiento.

3.6 Área de Responsabilidad Social

Esta área promueve la inclusión financiera y da acceso a servicios financieros de calidad y herramientas financieras para segmentos de bajos ingresos y marginados, especialmente en áreas rurales, y les brinda educación financiera, que es una herramienta fundamental para que las personas puedan tomar decisiones informadas sobre el uso de los servicios financieros, y así evitar caer en deudas impagables o tomar riesgos innecesarios. La tecnología es relevante en la promoción de la inclusión financiera, permitiendo realizar transacciones financieras de manera segura y conveniente, y así mejorar la calidad de vida de los clientes. La promoción de la inclusión y la educación financieras permiten reducir la pobreza y promover el desarrollo económico sostenible, ya que proporcionan herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones financieras informadas.

3.7 Área de Transformación Digital

Esta área asegura que Tecnoahorro experimente una transición exitosa de la digitalización hacia una completa transformación digital de su banca tradicional. La adopción de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), la automatización de procesos robóticos (como chatbots), la nube, data analytics y los aplicativos móviles, son clave para lograr esta transformación que

busca mejorar la eficiencia y la productividad de la banca, y ofrecer una mejor experiencia al cliente basada en accesibilidad y comodidad, ahorro de tiempo, reducción de costos, mayor seguridad, y mejor eficiencia y precisión en sus transacciones financieras.

La nube y la data analytics permiten almacenar y analizar grandes cantidades de datos, lo que permite conocer mejor a sus clientes y ofrecer productos y servicios más personalizados. Los aplicativos móviles permiten a los clientes realizar transacciones bancarias de manera rápida y sencilla desde cualquier lugar, lo que mejora su experiencia y les brinda mayor comodidad.

Las funciones principales del área de Transformación Digital son:

- Desarrollo de tecnologías digitales, automatización de procesos robóticos y data analytics.
- Desarrollo de la banca móvil, inversión en línea, y gestión de riesgos, para ofrecer una mejor experiencia al cliente y aumentar la accesibilidad y comodidad.
- Ciberseguridad y protección de datos, utilizando tecnologías autenticación.
- Transformación de procesos y cultura organizacional al crear una cultura de innovación y mejora continua.

La transformación digital también ofrece oportunidades para la inclusión, ya que más personas podrán acceder a servicios financieros de calidad y a herramientas financieras a través de dispositivos móviles, lo que es importante para áreas rurales y segmentos de bajos ingresos que tienen dificultades para acceder a los servicios tradicionales.

4. Análisis de resultados al 2023²

Durante sus 10 años en el sector financiero, Tecnoahorro ha experimentado un crecimiento gradual en colocaciones, créditos y productos en sus segmentos de Banca Personal y Empresarial. Ha mantenido un enfoque constante en el desarrollo de sus colaboradores, con 104 empleados en los últimos cinco años, y en el impacto positivo que puede generar la tecnología. Para el cierre de 2023 se posiciona como la financiera con mayor inversión en sistemas, incluyendo banca por internet, servicio al cliente y desarrollo de infraestructura tecnológica, marcando el inicio de una transformación digital.

4.1 Análisis de mercado

La competencia en el sector es muy agresiva pero, a partir de 2017, se observa una tendencia al alza. Además, el valor de las acciones de Tecnoahorro aumentó constantemente, posicionándose en el primer lugar durante tres años consecutivos desde el 2021. En 2023 el valor de la acción alcanzó S/ 5.52, superando en un 13% al segundo lugar. Al analizar su valor de capitalización, Tecnoahorro muestra una firme tendencia al alza, ubicándose en el segundo

² CESIM Bank, s.f.

lugar del sistema financiero con S/ 138'118,000, una diferencia del 6% a comparación del primer lugar (ver anexo 7, figura A). Finalmente, según la calificación crediticia Tecnoahorro se encuentra en el cuarto lugar, siendo un reto ascender en el ranking (ver anexo 7, tabla A).

4.2 Análisis contable³

4.2.1 Ingresos por intereses

Los ingresos por intereses de Tecnoahorro ascienden a S/ 24'912,000 y corresponden principalmente a préstamos de consumo (87%), debido al crecimiento de la economía en los últimos años y a la gestión de la compañía bajo un enfoque equilibrado en el mercado.

4.2.2 Costos por intereses

Estos costos ascienden a S/ 5'291.000 y corresponden a depósitos a plazo fijo a 24 meses (66%), y a depósitos a plazo fijo a 12 meses (24%), debido a las mayores tasas de interés ofrecidas y a los mayores ingresos de los usuarios, gracias al crecimiento de la economía. Esto se vio reforzado por la estrategia del banco de destinar personal y presupuesto de Marketing a estos servicios.

4.2.3 Gastos operativos

Los gastos operativos ascienden a S/ 11'762,000 y corresponden a gastos de personal (54%), y administrativos (19%), debido a la cantidad de trabajadores que tiene el banco y a los beneficios sociales ofrecidos, lográndose un bajo nivel de rotación y un menor gasto de capacitación de nuevo personal.

4.3 Análisis financiero

Los resultados de Tecnoahorro han mostrado un crecimiento constante, hasta posicionarse como la entidad financiera con la mejor calificación entre sus *stakeholders*, con una puntuación de 2.86 de 5 en imagen corporativa, y de 3.03 de 5 en satisfacción del cliente. Su valor por acción se situó en S/ 5.52, 13% por encima del segundo lugar (ver anexo 7, tabla B). En un entorno de competencia tan reñida, el desafío radica en analizar de cerca a los competidores y anticipar sus movimientos, adaptándose a las condiciones del mercado en cada segmento que atiende. En el 2023, todos los competidores tuvieron una participación de mercado del 16.6%; al cierre del año, estos valores habían aumentado entre 5% y 26%, dando un promedio de participación del 20% del mercado actual.

La estrategia de Tecnoahorro es atender ambos tipos de banca, ofreciendo las tasas más competitivas, aunque los resultados revelan una ligera inclinación hacia la banca minorista con un promedio de 20.1% entre todas las líneas de productos (ver anexo 7, tabla C). Respecto al

³ Ver anexo 7, tabla A.

segmento Empresas, la estrategia fue enfocarse en los segmentos altos (calificación AAA, AA, A y BBB), lográndose mejores resultados en la calificación BBB (ver anexo 7, tabla D).

4.4 Análisis de Recursos Humanos

Los resultados de esta área se deben a una estrategia centrada en la política de gestión de las relaciones, basada en las iniciativas de recursos humanos para crear valor, y en la implementación de acciones para atraer y conservar al personal idóneo. La satisfacción de personal se incrementó con el paso de los años, obteniendo en el 2023 un resultado de 3.11 de 5 (ver anexo 8, tabla C), lo que indica que los trabajadores están satisfechos con el clima organizacional, incrementando su productividad, compromiso y motivación. Al año 2023 los programas de formación y capacitación son de 4 horas para empleados actuales y de 6 horas para los nuevos, brindando un programa de atracción de talento, capacitaciones y evaluaciones de desempeño que ayuden al bienestar y salud mental del personal.

5. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizacional (VRIO)

El análisis VRIO desarrolla estrategias empresariales en compañías que enfrentan dificultades para identificar sus fortalezas, con el fin de convertirlas en una ventaja competitiva sostenible (Barney y Hesterly, 2010). En un mercado cada vez más globalizado, donde los clientes son cada vez más exigentes en términos de calidad y precio de los productos y servicios, el análisis VRIO determina el potencial de los recursos y capacidades de la empresa para crear o mantener una ventaja competitiva. Tecnoahorro presenta dos ventajas competitivas sostenibles, una ventaja temporal y otras áreas comparables a las de la competencia (ver tabla 3).

Tabla 3

Matriz VRIO

RECURSOS / CAPACIDADES	V	R	I	O	
Imagen de marca	x				Paridad competitiva
Cantidad de agencias	x				Paridad competitiva
Gama de productos	x				Paridad competitiva
Infraestructura IT	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible
Precios competitivos	x				Ventaja competitiva temporal
Servicio al cliente	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible
Capital humano	x				Paridad competitiva

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

5.1 Infraestructura de TI

Este aspecto incluye tres variables clave: servicios de banca por internet, procesos y experiencia en el servicio al cliente, y desarrollo del sistema. Es una ventaja competitiva sostenible, ya que optimiza la gestión de la información del cliente y facilita transacciones financieras rápidas y seguras. Con una inversión significativa en este rubro, Tecnoahorro ha obtenido altos índices de satisfacción del cliente, superando a otros bancos.

5.2 Servicio al cliente

Es fundamental para la retención y expansión de usuarios. A finales de 2023, Tecnoahorro ha mantenido índices de satisfacción del cliente ligeramente superiores a los de la competencia. Esta ventaja vinculada a la inversión en infraestructura de TI y a los precios competitivos permiten ofrecer un servicio de alto valor.

5.3 Precios competitivos

Tecnoahorro realiza un seguimiento exhaustivo de la competencia, ya que el precio es un factor crucial en la decisión de los clientes. Se considera una ventaja competitiva temporal ya que, aunque las proyecciones de tasas a finales de 2023 son favorables para captar clientes, un error en la estrategia de precios o una interpretación incorrecta de las condiciones del mercado podría resultar en la pérdida de clientes potenciales.

5.4 Imagen de la marca

Tecnoahorro ha logrado posicionarse como la financiera con el mayor valor por acción, superando en un 13% al segundo lugar. No obstante, este posicionamiento no garantiza la preferencia de los clientes, ya que el precio sigue siendo un factor determinante en su elección.

5.5 Cantidad de agencias

A finales de 2023, todos los bancos mantienen tres agencias, lo que implica una cobertura similar. Otros factores determinarán las preferencias de los usuarios.

5.6 Gama de productos

La oferta de productos para diferentes segmentos de la banca Tecnoparticular y Tecnonegocios es comparable, con la principal diferencia que es el acceso a estos productos a través de plataformas bancarias de fácil acceso.

5.7 Capital Humano

Tecnoahorro ha mantenido y capacitado a su personal sin cambios en la cantidad de empleados durante los últimos seis años, con una tasa de rotación de personal inferior al promedio de los bancos, que es cercana al 10%.

6. Ventaja competitiva

Según los resultados del análisis VRIO, las principales fuentes de ventaja competitiva de Tecnoahorro provienen de dos áreas clave (ventaja competitiva sostenible):

- **Tecnología.** Implementar servicios de banca en línea, procedimientos eficientes, y una experiencia de servicio al cliente respaldada por un desarrollo tecnológico avanzado, amplía el alcance y mejora la eficiencia al entregar productos y servicios. Así se crea una sólida estrategia digital, reforzando la posición competitiva de la empresa en el mercado.

- **Servicio al Cliente.** La integración del servicio al cliente con la tecnología permite una comprensión más profunda de sus necesidades, utilizando la información para adaptar los servicios y productos financieros, logrando satisfacción y fidelización del cliente.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI se utiliza en la planificación estratégica para analizar las fortalezas y debilidades de Tecnoahorro, para reconocer las más importantes y tomar decisiones estratégicas.

Tabla 4

Matriz EFI

Factores	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Innovación tecnológica	0.15	4	0.60
Capital Humano especializado	0.10	3	0.30
Recursos financieros	0.20	4	0.80
Red de clientes y reputación de la marca	0.10	3	0.30
Debilidades			
Baja presencia al interior del país	0.15	2	0.30
Bajo control de riesgo crediticio	0.15	1	0.15
Burocracia interna	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.60

Leyenda: 4, Responde muy bien; 3, Responde bien; 2, Responde en promedio; 1, Responde mal.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

La matriz EFI da un valor de 2.6, superior a 2.5, lo cual indica que Tecnoahorro cuenta con una sólida posición interna; es decir, tiene fuertes capacidades internas.

- **Fortalezas.** La financiera destaca en innovación tecnológica y recursos financieros, que son fundamentales para competir en un mercado financiero dinámico y exigente.
- **Debilidades.** La financiera presenta debilidades en cuanto a su presencia a nivel nacional, control de riesgo crediticio y burocracia interna. Estas áreas representan desafíos que deben ser abordados para optimizar el desempeño.

8. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la propuesta de Ansoff (1987), la estrategia adoptada por Tecnoahorro es penetración de mercado, cuya finalidad es incrementar las ventas de los productos existentes, concentrándose en fortalecer su posición en el mercado actual (ver figura 8). Esta estrategia se subdivide en cinco acciones:

8.1 Segmentación del mercado

Continuar analizando la base de clientes para identificar segmentos específicos que podrían ofrecer oportunidades de crecimiento, tomando en consideración las barreras tecnológicas que pueden tender los diferentes segmentos (acceso a internet, aceptación de nuevas tecnologías).

8.2 Campañas de marketing

Realizar una estrategia de marketing más agresiva, con ofertas y/o promociones especiales (alianzas estratégicas y ventas cruzadas) para conseguir más usuarios; a los clientes existentes recibirán tasas preferenciales y bonificaciones por lealtad para que adquieran más servicios.

8.3 Desarrollo de productos complementarios

Ofrecer una experiencia *online* a los clientes con productos como billeteras electrónicas, tarjetas digitales, productos de inversión, seguros y otros servicios financieros digitales.

8.4 Agilizar procesos y aumentar capacidades

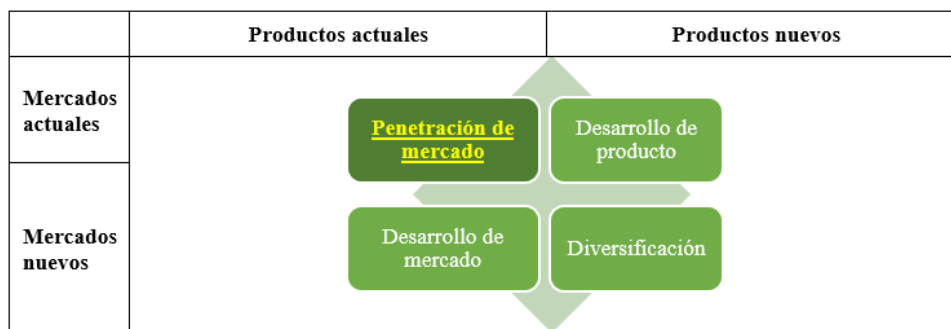
Tecnoahorro es un referente tecnológico en el mercado y, apalancado en esta fortaleza, busca reducir costos en todos los eslabones de la cadena de valor y simplificar los procesos internos, además de incrementar la capacidad de atención a los clientes de la financiera.

8.5 Análisis del mercado

Se revisará periódicamente el mercado para apreciar oportunidades de mejora para los clientes.

Figura 5

Matriz de Ansoff



Nota: Adaptado de Ansoff, 1987.

Figura 6

Estrategia de crecimiento



Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

En el presente capítulo se revisa el análisis de mercado realizado para esta investigación, empezando por los objetivos, la metodología utilizada (fuentes primaria y secundaria), y los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, con la finalidad de proyectar la demanda para los próximos cinco años, posteriores al año 2023.

1. Objetivos de la investigación de mercado

La investigación de mercado es fundamental para comprender el comportamiento y preferencias de los consumidores. Los principales objetivos de este estudio son:

- **Conocer y analizar el comportamiento y preferencias del consumidor formal e informal.** La interacción de los clientes con los productos y servicios financieros, sus patrones de consumo, preferencias de productos y canales de acceso; identificar las necesidades financieras no satisfechas y cómo la financiera puede satisfacerlas.
- **Identificar segmentos de mercado.** Segmentar la base de clientes con características similares para la personalización de productos, estrategias marketing, y publicidad.
- **Evaluar la satisfacción del cliente.** Investigar la percepción y satisfacción de los consumidores con respecto a los productos, servicios, atención al cliente y experiencia general en el sistema financiero.
- **Analizar la competencia del mercado financiero.** Investigar a los competidores de la financiera, incluyendo los productos que brindan, servicios y debilidades.
- **Proyectar las tendencias del mercado peruano.** Conocer las tendencias actuales y futuras del mercado financiero peruano, incluyendo cambios en la demanda del consumidor debido a los avances tecnológicos y en un ambiente con mayor virtualidad.
- **Identificar oportunidades de crecimiento.** Investigar oportunidades de crecimiento para la financiera para la introducción de nuevos productos y servicios, y con la mejora de la experiencia del cliente para captarlo.

2. Metodología de la investigación

La metodología descriptiva ha facilitado el análisis de la evolución histórica, el marco regulatorio, la composición del sector y el impacto del microcrédito en las personas (comportamientos de consumo), aportando valiosos *insights* del dinámico mercado financiero del Perú enfocado en la banca para personas.

Al aplicar este tipo de metodología con enfoque en la banca de personas permitirá recopilar datos sobre el sector para proporcionar una visión clara y precisa de su funcionamiento y de

las características de las entidades financieras. Se identificaron patrones, tendencias y particularidades relevantes para el estudio (como disponibilidad de recursos, conocimientos financieros y costumbres de ahorro, que influyen en la posibilidad que tienen las personas de acceder a un microcrédito), brindando una base sólida para comprender a fondo el entorno de la banca de personas en el país.

La composición del sector financiero en el 2023, según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME, 2024), está integrado por 26 Instituciones de Microfinanzas (IMF): 1 banco, 12 cajas municipales, 4 cajas rurales, 7 empresas financieras y 2 Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME).

Figura 7

Tipos de entidades que componen las microfinanzas en el Perú 2023

PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS A DICIEMBRE 2023 ^{1/}

Tipos de Entidades		N° empresas		N° Instituciones de Microfinanzas ^(5/) -Muestra COPEME-
Reguladas	Banca Múltiple	17	→	1
	Empresas Financieras	9	→	7
	Cajas Municipales	12	→	12
	Cajas Rurales	5	→	4
	Empresas de Crédito	6	→	2
	Entidades Estatales	2 ^(2/)	→	0
Cooperativas en proceso de Regulación ^{3/}	Cooperativas Nivel 3	20	→	11
	Cooperativas Nivel 2B			
	Cooperativas Nivel 2A	247		- ^(6/)
	Cooperativas Nivel 1			
No Reguladas	ONG	11 ^(4/)	→	11
TOTAL		329		48

Nota: Adaptado de COPEME, 2024.

Esta información muestra la diversidad de actores que forman parte del sector financiero, que ha sido importante para el desarrollo del sector. No obstante, cada año enfrentan desafíos debido a la intensa competencia, el aumento de clientes con múltiples créditos y el incremento de la morosidad de los clientes. Para continuar en el camino es necesario mejorar la supervisión de los clientes, buscar nuevos prestatarios (bancaización), expandirse a nuevos mercados (educación financiera) mediante la innovación en productos y servicios financieros.

2.1 Información de fuente primaria

Las fuentes primarias se relacionan con la información obtenida a través de encuestas realizadas en línea a usuarios y no usuarios de servicios financieros, así como entrevistas con

expertos del sector. Estas fuentes son esenciales para comprender las preferencias y necesidades de los clientes, así como las tendencias y desafíos en la banca personal en el país. Los procedimientos realizados fueron los siguientes:

2.1.1 Encuestas a personas para conocer sus preferencias de servicios financieros

- Se definen los objetivos de la encuesta, orientados en conocer las preferencias, necesidades y hábitos de los usuarios y no usuarios respecto a los servicios bancarios que utilizan actualmente o que estarían dispuestos a utilizar.
- Determinar la población objetivo y seleccionar la muestra representativa (384 encuestados).
- Diseñar el cuestionario estructurado con preguntas cerradas y algunas abiertas, asegurando la confidencialidad de los datos de los encuestados.

2.1.2 Encuestas a personas para conocer el perfil del encuestado

- Datos relacionados al sector financiero (productos y servicios bancarios que utiliza, satisfacción con los servicios actuales).
- Situaciones futuras (criterios para elegir una institución financiera, interés en nuevos productos o mejora de sus bancos).
- Realizar la aplicación del cuestionario vía *web* a través del link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScI5Fn1vzxU3zyLXCdjRCTzttVB1gd0zYm_uwBq6tdNSNq6rqA/viewform
- Procesar y analizar los datos recolectados utilizando el *software* estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), donde se identificarán tendencias, patrones y segmentos de clientes.
- Interpretar los resultados extrayendo las conclusiones sobre las preferencias y necesidades de los usuarios de servicios bancarios virtuales.

2.1.3 Entrevistas a expertos relacionado a la oferta y demanda de productos financieros, así como la gestión de innovación en sus procesos camino a la transformación digital

- Identificar a los expertos relevantes, como ejecutivos de instituciones microfinancieras, de bancos comerciales, de reguladores y del área de tecnología (big data).
- Diseñar un banco de preguntas para los entrevistados según su procedencia y perfil, considerando preguntas abiertas sobre:
 - Situación actual y tendencias del sector financiero en el Perú.
 - El aprovechamiento de los datos y como los utilizan.
 - Productos y servicios ofrecidos con mayor aceptación de los clientes.

- Características de la demanda.
- Retos y oportunidades del sector (identifican nuevas oportunidades).
- Contactar a los expertos, explicando los objetivos de la investigación y solicitando su participación. Se asegurará la confidencialidad de sus respuestas si el encuestado lo considera pertinente.
- Realizar entrevistas de forma presencial o virtual, grabando y transcribiendo las respuestas para facilitar el análisis.
- Analizar las entrevistas identificando los temas recurrentes, relevantes y diferencias de opinión entre los expertos.
- Integrar los resultados obtenidos de las entrevistas con la encuesta a usuarios para enriquecer el análisis sobre la oferta y demanda de productos financieros en el Perú.

Tanto las encuestas como las entrevistas a expertos son herramientas clave para recopilar información primaria sobre las preferencias de servicios financieros.

2.2 Información de fuentes secundarias

Las fuentes secundarias proporcionan un contexto amplio para la investigación. Según Guzmán Stein (1982), estas fuentes “nos permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros”. Es esencial validar su relevancia y credibilidad para asegurar que el proyecto de tesis sea valorado adecuadamente.

Las principales fuentes utilizadas son:

- **BCRP.** Brinda información sobre política monetaria, estadísticas (indicadores), reportes de inflación, sistema de pagos (regulaciones, supervisiones, entre otros), tipos de cambio, información financiera (tasas de interés), sitios de interés, notas informativas, además de brindar información actualizada de los indicadores más relevantes para la investigación.
- **SBS.** Brinda información amplia sobre estadísticas del sistema financiero, normativas (leyes), estándares (NIIF, Basilea), relación de empresas supervisadas, actualización de entidades en intervención, disolución y/o liquidación.
- **ASBANC.** Brinda información relacionada al sistema financiero y bancario del país. Incluye estadísticas, estudios económicos, noticias relevantes, regulaciones, normativas y brinda servicios de asesoría.
- **IPE.** Fuente que beneficia a estudiantes, docentes, y a personas interesadas en la economía del país; contiene información y análisis económicos, informes, datos estadísticos, indicadores económicos, y publicaciones que contienen información muy analizada y fundamentada.

- **Medios de prensa.** Fuente de noticias y contenido informativo sobre diferentes temas nacionales e internacionales asociados al sistema financiero.
- **Plataforma digital única del Estado Peruana (gob.pe).** Brinda información de campañas y eventos, trámites y servicios que hayan digitalizado entidades públicas,

3. Análisis de la demanda

Se centra el análisis de la demanda de servicios financieros con el objetivo de comprender las necesidades y preferencias de los clientes sobre los canales de atención y los productos ofrecidos por el sistema financiero.

A continuación, se presentan datos obtenidos la “Encuesta de medición de capacidades financieras de Perú, 2019” (SBS, 2020) realizada a peruanos de 18 años a más, de todos los Niveles Socioeconómicos (NSE), residentes de áreas urbanas y rurales.

- Solo el 37% de los adultos peruanos manejó adecuadamente los conocimientos financieros, 44% presentó comportamientos adecuados y 47% actitudes para tomar decisiones financieras adecuadas.
- El 75% conocía las cuentas de ahorro, el 33% tenía al menos una y el 30% eligió tenerla. De igual manera se observa una diferencia de al menos 30 puntos porcentuales entre los servicios de cuenta corriente y de cuenta de depósito (ver anexo 12, figura A).
- Sobre los productos de crédito se observa un mejor desarrollo en las cuentas de ahorro y un lento crecimiento de las cuentas corrientes y cuentas de depósito (ver anexo 12, figura B).
- Sobre el porcentaje de adultos que conocen, tienen y eligen servicios de ahorro o crédito fuera del sistema financiero, se descubrió que el uso de estos servicios es limitado, alcanzando aproximadamente al 2% de los adultos peruanos (ver anexo 12, figura D).
- Sobre los medios de información, el contacto con ejecutivos de las entidades financieras disminuyó. En contraste, las recomendaciones de asesores financieros independientes ocuparon el segundo medio más utilizado para obtener información en 2019, superando al contacto directo con los ejecutivos de las instituciones financieras (ver anexo 12, figura E).
- En relación a los medios de información se ha observado un aumento en el uso de páginas de internet. La población de 18 a 24 años ya no usa folletos (ver anexo 12, figuras F y G).

Además, se utilizaron los resultados de la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú 2016 (SBS, 2017), identificando una significativa disparidad en el acceso a servicios financieros entre las zonas rurales y urbanas del país ya que, en promedio, el tiempo de traslado hacia una entidad financiera en las zonas rurales es de aproximadamente 115 minutos, mientras que a nivel urbano es de solo 10 minutos.

3.1 Servicios financieros más usados

Se evidencia que los servicios financieros más usados son transferencias y ahorros.

3.1.1 Transferencias

Tabla 5

Tipo de transferencia según zona urbana y zona rural

Tipo de medio	Urbano	Rural
Uso de ventanilla (al cash)	43%	44%
Transferencia bancaria	30%	11%
Mediante una ETF (tipo Western Union)	10%	1%
Otros medios	14% - A través de familia o conocido	35% - A través de empresas de transporte

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.1.2 Ahorros

- El 60% de la población ahorra de forma voluntaria u obligatoria (AFP, SNP, CTS, 25% del área urbana versus 4% del área rural).
- El 68% de la población ahorra fuera del sistema financiero (“bajo el colchón”, ganado, semillas, etcétera).
- Cuentas de depósito. Solo el 41% de la población tiene cuenta en el sistema financiero (46% urbano versus 24% rural).

3.2 Servicios no bancarizados más usados

Existe una porción de la población que permanece fuera del sistema financiero (ver anexo 13, figura A):

- 19% no ve la ventaja de tenerlo (costos de comisiones)
- 16% no la tiene por desconocimiento (lejos de su ámbito/casa).
- 13% no la tiene porque no tiene ahorros (falta de trabajo estable/formal).
- La educación financiera es necesaria y tener productos que se ajusten a sus necesidades.

3.2.1 Financiamiento, préstamos

- 52% solicitó algún préstamo a una entidad fuera del sistema financiero: familiares y amigos 65%, tiendas 23%, prestamistas, casa de empeño y agiotistas (gota a gota) 17% (ver anexo 13, figura B).

3.2.2 Tarjetas de crédito

- Solo el 14% de la población tiene tarjetas de crédito (ver anexo 13, figura C).

3.3 Mercado de la micro y pequeña empresa

El alto porcentaje de microempresas responde a necesidades individuales de autoempleo y, a menudo, están en una situación de informalidad, que incluye bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización y

realización de actividades con bajos requerimientos técnicos (Dini y Stumpo, 2020). Las MIPYME son un pilar fundamental en la economía peruana, ya que contribuyen significativamente a la creación de empleo y al crecimiento económico; pese a su relevancia, tienen desafíos considerables para acceder al financiamiento, un tema muy discutido en la literatura económica (King & Levine, 1993). En el Perú existen 2.2 millones de MIPYME formales, de las cuales el 94.7% son microempresas, el 0.5% pequeñas y 0.3% mediana empresas (ver anexo 14).

3.4 Análisis de encuestas

La encuesta estuvo dirigida a hombres y mujeres mayores de 18 años de Lima Metropolitana, tanto clientes como no clientes de entidades financieras, y se aplicó buscando conocer sus preferencias sobre el cambio de la banca tradicional a la digital. La encuesta constó de 17 preguntas, y para el cálculo del tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza del 95%, una desviación estándar de 1.96, y un margen de error del 5%. Al aplicar la fórmula, se determinó que se requerían 384 encuestados para que la muestra fuera representativa.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N - 1)}{Z^2\pi(1 - \pi)}}$$

Donde:

n : Tamaño de muestra.

N :Tamaño de la población.

e^2 : Margen de error.

Z^2 : Valor estadístico correspondiente al nivel de confianza (95%).

π : Proporción de clientes.

Se aplicó el procedimiento estadístico del Alfa de Cronbach, descrito por Vara (2015): “El Alfa de Cronbach es un coeficiente que busca establecer la consistencia del instrumento empleado en la recolección de información, de ahí que, mediante datos numéricos determina la congruencia y confiabilidad del procedimiento científico abordado en la investigación”.

Tabla 6

Interpretación del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Interpretación
>0,9	Excelente
>0,8	Muy bueno
>0,7	Bueno
>0,6	Cuestionable
>0,5	Bajo
<0,5	Inaceptable

Nota: Adaptado de Streiner, 2003.

Realizando el cálculo del Alfa de Cronbach desde el *software* SPSS, se ha obtenido el valor de 0.74 que es “Bueno”, por lo que el procedimiento empleado tiene una buena confiabilidad.

Los resultados son los siguientes:

- El 95.8% de los encuestados utiliza servicios de entidades financieras, prefiriendo principalmente a los bancos con 53.6%, seguidos por compañías financieras con 25.1% y cajas municipales y rurales con 15.7%.
- Las razones principales por las que no se usan servicios financieros son la preferencia por métodos de ahorro tradicionales; la falta de confianza, así como altos costos y comisiones.
- Los productos más demandados son las cuentas de ahorro (31.9%), cuentas a plazo fijo (20.1%) y tarjetas de crédito (19.7%). La banca móvil es el canal de transacciones preferido por el 86.6% de los usuarios, con un notable incremento durante la pandemia, lo que ha hecho que las entidades financieras inviertan en aplicaciones más dinámicas.
- El canal predominante para realizar transacciones bancarias es la banca móvil, con una representación del 86.6%, que experimentó un notable crecimiento durante la pandemia del COVID-19. Esto se debe a que los usuarios perciben que las entidades financieras están invirtiendo en la actualización y desarrollo de aplicaciones más dinámicas para facilitar estas transacciones.
- Al elegir una entidad financiera, los usuarios valoran las ofertas de tasas de interés y los costos asociados como mantenimiento (24.1%), y comisiones y tarifas (20.9%). Esto indica que, además de la tecnología y la atención al cliente, los clientes del sistema financiero peruano priorizan maximizar el rendimiento de su dinero y evitar altos costos. Este factor es crucial para definir la estrategia de captación de clientes de Tecnoahorro.
- Los usuarios del sistema financiero prefieren recibir comunicaciones, como la confirmación de transacciones, a través de correo electrónico (34.4%) y la aplicación de mensajería WhatsApp (29.8%). Esto indica una tendencia hacia métodos más modernos en lugar de métodos tradicionales, como llamadas telefónicas o mensajes de texto.

4. Análisis de la oferta⁴

Durante el año 2023, la economía peruana enfrentó una fuerte recesión, evidenciada por una caída persistente del PBI y un notable incremento en la incertidumbre, como resultado de los efectos del Fenómeno de El Niño. Esta situación desfavorable afectó de manera significativa a las finanzas del país.

⁴ Ramos Medina, 2024.

Según la SBS (2024a), los resultados de las empresas financieras disminuyeron en 8.8% con respecto al año 2022 (S/ 119 millones) y, de las nueve financieras que hay en el mercado, solo una logró incrementar sus ganancias en el 2023. Dicho resultado refleja las restricciones que estas empresas han enfrentado para otorgar créditos, debido al comportamiento económico del país y al endurecimiento de sus políticas crediticias, sumado al incremento de las provisiones que subió a 65.4%, y al aumento en los gastos financieros, que aumentaron un 45.9%. Cuatro financieras (Financiera Oh!, Credinka, Qapaq y Proempresa), de las nueve que existen en el mercado, tuvieron pérdidas por S/ 153 millones. Financiera Oh! fue la que la que obtuvo la mayor pérdida (S/ 84 millones), seguida por Credinka con pérdidas por S/ 38 millones; Qapac, con pérdidas por S/ 16 millones y, finalmente, Proempresa, con S/ 14 millones de pérdidas. De las financieras que sí obtuvieron resultados positivos en primer lugar está Financiera Compartamos con S/ 115 millones (participación del 28.4% en créditos), seguida por Financiera CrediScotia, con S/ 61.3 millones de ganancias (participación de 17.3% en créditos).

4.1 Morosidad de financieras

De acuerdo a la SBS (2024b), la tasa de morosidad incrementó 1.3%, llegando a 6.8% al cierre del año 2023. Credinka alcanzó una tasa de morosidad de 14.2%; Financiera Oh!; Proempresa, 9.8%, y Qapaq, 8.9%.

4.2 Las fintech en el Perú

De acuerdo a los análisis realizados por la SBS (s.f.d), en la actualidad, los servicios financieros del mercado peruano están en un constante cambio por el avance tecnológico de la información y las comunicaciones, que apoyan el desarrollo de la transformación digital y de las fintechs, actividades que se conectan y soportan mutuamente.

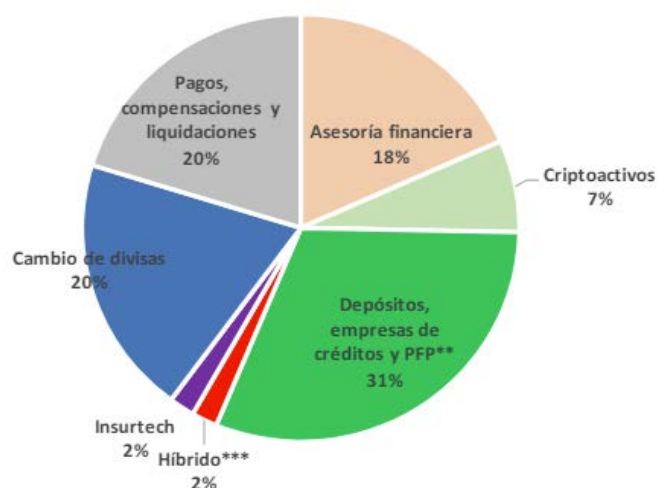
La transformación digital abarca la digitalización de productos y servicios financieros, y el cambio de productos clásicos por otros desarrollados con nuevas tecnologías. Respecto a las fintech, se vienen desarrollando nuevos modelos de negocio para las empresas financieras reguladas y no reguladas, mediante el uso de la tecnología compleja e interconectada, con el fin de digitalizar sus productos y servicios, y transformar sus negocios. Las empresas fintech se pueden dividir en seis segmentos principales de acuerdo con el modelo de negocio elegido:

- **Depósitos y créditos.** Está conformado por las empresas fintech cuya oferta se basa en ofrecer servicios bancarios mediante canales electrónicos y tecnológicos (banca digital), prestamos de financiación colectiva (*loan crowdfunding*) y crédito mediante plataformas basadas en internet (plataformas de crédito).

- **Prestamistas y empresas,** El segundo modelo facilita la unión entre prestamistas y empresas que necesiten financiamiento en forma de capital (*equity crowdfunding*).
- **Asesoría financiera.** Se encuentran las empresas fintech que ofrecen asesoramiento, venta y gestión de activos. Este segmento incluye al robot advice, que brinda asesoramiento sobre productos financieros y de inversión.
- **Pagos, compensación y liquidaciones.** Las actividades fintech asociadas a este segmento, en su mayoría, emiten dinero electrónico y proveen de servicios de pagos digitales.
- **Insurtechs.** Se encargan del desarrollo de productos de seguros tecnológicos, facilitando la suscripción a los mismos.
- **Criptoactivos.** Es el segmento dedicado a la creación, distribución, almacenamiento o intercambio de activos digitales; si bien este no es un modelo de negocio, se considera en el análisis en tanto es utilizado para la ejecución de otros modelos (como inversión y pagos).

Figura 8

*Tipos de fintech, 2021*⁵



Leyenda: ** PFP: Plataformas de financiamiento participativo; *** Híbrido: Se requiere a aquellos que presentan más de un modelo de negocio

Nota: Tomado de EY, 2021, citado en SBS, s.f.d.

Los modelos de negocio fintech que predominan en el Perú son los de plataformas de crédito, que en los últimos años han desplazado a las empresas de pagos. Reorganizando la información presentada por EY (2021, citado en SBS, s.f.d) en función de los modelos de negocio, destaca la predominancia de los modelos de financiamiento participativo de créditos y de capital, así como de plataformas de crédito (ver figura 11). Este grupo es el que ha experimentado recientemente un mayor crecimiento (Finnovista, 2021, citado en SBS, s.f.d), probablemente como resultado de una mayor necesidad de financiamiento de las personas y MYPE a raíz de

⁵ Según EY, la información es referencial, dada la inexistencia de estadísticas consolidadas de la industria fintech.

la pandemia. Cabe precisar que solo nueve de las 49 empresas que componen este grupo son plataformas de financiamiento participativo, lo que resalta la importancia de estas. El segundo lugar es ocupado tanto por el modelo de negocio relacionado a pagos, compensaciones y liquidaciones, que incluye tanto a startups como a las empresas del sistema financiero que brindan este servicio (Yape, Plin, Tunki), como por empresas dedicadas al cambio de divisas. Le siguen en número las empresas fintech dedicadas al asesoramiento de finanzas personales y empresariales, las cuales muestran iniciativas diversas: aplicativos de comparación de productos financieros, chatbox para empresas, puntajes crediticios, y tecnologías para mejorar procesos. Por otro lado, se detectaron once empresas en el grupo de criptoactivos y tres empresas en InsurTech, dejando espacios de crecimiento.

La multiplicidad de modelos fintech se asocia a riesgos diversos con distintos grados de materialidad. A continuación, se presentan los principales riesgos derivados de cada uno de ellos, que podrían ser una amenaza a la estabilidad de los sistemas supervisados. Si bien muchos riesgos se encuentran presentes en las operaciones y servicios financieros tradicionales algunos, como el operacional, se ven exacerbados por la mayor dependencia de la tecnología:

- **Banca digital.** Las operaciones y servicios que brindan los bancos tradicionales y los digitales son los mismos; por lo tanto, ambos tipos de entidades están expuestas a los mismos riesgos (crédito, liquidez, mercado, operacional, entre otros).
- **Plataformas de financiamiento participativo financiero.** Además de los riesgos tradicionales, la plataforma en sí misma es una fuente adicional de información asimétrica que podría presentar deficiencias no observables para evaluar a los prestatarios, o podría tener incentivos para alterar las evaluaciones crediticias, dando lugar al riesgo moral. Podría existir un riesgo de conducta de mercado, en tanto la información brindada a los prestamistas/inversionistas no sea lo suficientemente transparente como para que estos hagan una evaluación costo-beneficio. De otro lado, en cuanto al posible impacto al sistema financiero, estos modelos podrían contribuir al riesgo de sobreendeudamiento, en la medida que la información de sus clientes no se encuentre incorporada en las centrales de riesgo, limitando el adecuado análisis de la capacidad de pago de los clientes por parte de las empresas del sistema financiero y de los inversionistas/prestamistas de la plataforma.
- **Plataformas de crédito.** En las plataformas de crédito existe el riesgo de información insuficiente o poco clara; en especial, la relacionada a los intereses y comisiones que los prestatarios deben pagar. Además, en tanto existan garantías que respaldan el crédito, la plataforma podría ser laxa en la evaluación de la capacidad de pago del cliente,

exponiéndolo al riesgo de sobre endeudarse. Este efecto se amplifica si la plataforma no reporta información de los clientes a una central de riesgos de crédito, afectando la adecuada evaluación crediticia.

- **Pagos, compensaciones y liquidaciones.** Estos modelos se encuentran expuestos a los riesgos operacionales y de liquidación los cuales pueden, directa o indirectamente, desestabilizar el sistema financiero, debido principalmente al rol que desempeñan en la cadena de pagos. En particular, están presentes riesgos de resiliencia operativa y cibernética, protección de datos y protección de fondos en tránsito o almacenamiento, al no encontrarse dichos fondos dentro de los esquemas de cobertura de depósitos. Existen también riesgos de conducta de mercado y de exclusión digital.
- **Robot-advise.** Entre los principales riesgos se encuentra el operacional, el diseño de los algoritmos y el correcto funcionamiento del servicio. Además, el nivel de complejidad de los robot-advisors requiere que los usuarios tengan conocimientos previos, tanto para el acceso y uso de la plataforma, como para interpretar adecuadamente el cuestionario y las recomendaciones ofrecidas. En adición, pueden existir conflictos de intereses, ya que las empresas podrían tener sesgos en la programación de sus algoritmos con la finalidad de promover inversiones en ciertos grupos de activos.
- **InsurTech.** Además del tradicional riesgo operacional y cibernético, el gran volumen de datos que emplea este modelo requiere de la adopción de medidas para la protección de la privacidad de datos personales. Al tratarse de información confidencial y sensible (bienes personales, salud, etcétera), los clientes deben tener la garantía de que su información y las transacciones asociadas a ella son seguras. Además, los usuarios pueden no estar familiarizados con el concepto de lo que es un seguro, lo que los deja vulnerables a una venta de productos inadecuados (Kahale *et al.*, 2020).
- **Criptoactivos.** Los principales riesgos del uso de criptoactivos en algunos modelos, como pagos e inversión, son el riesgo de mercado (por la alta volatilidad en sus precios), liquidez, crédito, apalancamiento, operacional (incluidos los riesgos de fraude y cibernéticos), el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y los riesgos legales y de reputación (BIS, 2019a, citado en SBS, s.f.d), que afectan los modelos que usan criptoactivos.

4.3 Análisis de entrevistas a expertos

Con el objetivo de entender las preferencias y necesidades de los clientes, así como las tendencias y desafíos de la banca personal en el país, se han realizado entrevistas a expertos

relacionadas a la oferta y demanda de productos financieros, así como a la gestión de la innovación en sus procesos rumbo a la transformación digital. Las principales conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

- **Importancia de la adaptación al cliente.** Las entidades financieras deben ser flexibles y adaptarse a las preferencias de sus clientes, ofreciendo tanto opciones digitales como interacciones personales. Esto es crucial para satisfacer las diversas necesidades de los consumidores y mejorar la experiencia general del cliente.
- **Desarrollo de experiencias digitales atractivas.** El gran desafío es crear experiencias digitales tan atractivas que los clientes que prefieren la atención personal se sientan motivados a utilizar los servicios en línea. Las entidades financieras deben trabajar en la usabilidad y en la funcionalidad de sus plataformas digitales para facilitar la transición.
- **Recopilación y uso de datos.** La recopilación de datos es clave para entender el comportamiento del consumidor. Las entidades financieras utilizan sistemas transaccionales y de Customer Relationship Management (CRM) para analizar la información de los clientes, lo que permite identificar patrones y necesidades. Es esencial que esta práctica se realice de forma ética y transparente, respetando la privacidad de los clientes.
- **Satisfacción del cliente como prioridad.** La satisfacción del cliente es un indicador clave del éxito bancario. Realizar encuestas de satisfacción y obtener *feedbacks* directos de los clientes permite a las entidades financieras ajustar su oferta de productos y servicios, asegurando que se alineen con las expectativas del mercado.
- **Cultura organizacional y comunicación.** La cultura organizacional juega un papel importante en la capacidad del banco para ofrecer un servicio cohesivo y de calidad. La comunicación interna y la capacitación son esenciales para asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos del banco y puedan contribuir a una experiencia del cliente positiva.
- **Ética en la comunicación y marketing.** Se destaca la necesidad de que los bancos sean transparentes en su comunicación, especialmente en lo que respecta al uso de datos de los clientes para realizar acciones de marketing. La confianza del cliente es fundamental, y cualquier falta de transparencia puede dañar la relación entre el banco y sus clientes.
- **Futuro del sector bancario.** El sector bancario está en un proceso de transformación, impulsado por la digitalización y la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante. Los

bancos que logren equilibrar la atención personalizada con la innovación digital estarán mejor posicionados para tener éxito en el futuro.

5. Proyección de crecimiento de la demanda

Para proyectar la demanda para los próximos cinco años se ha utilizado la data histórica de la base de datos por producto y tipo de banca de la SBS. En promedio, desde el 2001, la banca múltiple, compuesta por 17 bancos en Perú, ha mantenido una participación promedio del 88.1% en la colocación de créditos y del 90.67% en la captación de depósitos a nivel nacional. Del porcentaje restante, las empresas financieras representan el 32% en créditos y el 23% en depósitos, superando a las cajas rurales y de créditos. Aunque la diferencia porcentual es significativa, el mercado sigue siendo altamente atractivo para cualquier entidad financiera, ya que mueve más de S/ 87,000 millones al año, debido a que las entidades financieras están enfocadas únicamente en los usuarios bancarizados. Según el INEI (2024a), al cierre del primer trimestre de 2024, solo el 60% de la población está bancarizada.

Para proyectar el crecimiento de la demanda se usó la base de datos de la SBS, teniendo datos desde el 2001, lo que sido transformado en información valiosa para realizar las proyecciones.

5.1 Colocación de créditos

De la data histórica obtenida de la SBS de colocaciones al cierre de cada mes (hasta septiembre de 2022), se agrega una línea de tendencia lineal puesto que es la que mejor se adapta a los resultados obtenidos y se extrae la fórmula para su proyección:

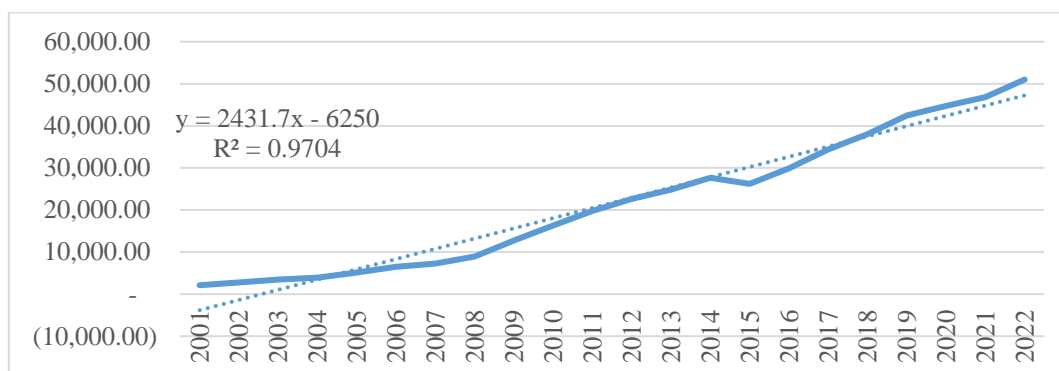
$$Y = 2431.7x - 6250.$$

Aplicando esta fórmula con datos mensualizados y en miles de dólares, se tiene lo siguiente:

- **Crecimiento promedio de los últimos 10 años.** 9.4%.
- **Crecimiento promedio proyectado hasta el 2030.** 4.3%. Este valor porcentual representa más de S/ 2,400 millones para el mercado de colocaciones.

Figura 9

Proyección de crecimiento de créditos



Nota: Adaptado de SBS, s.f.e.

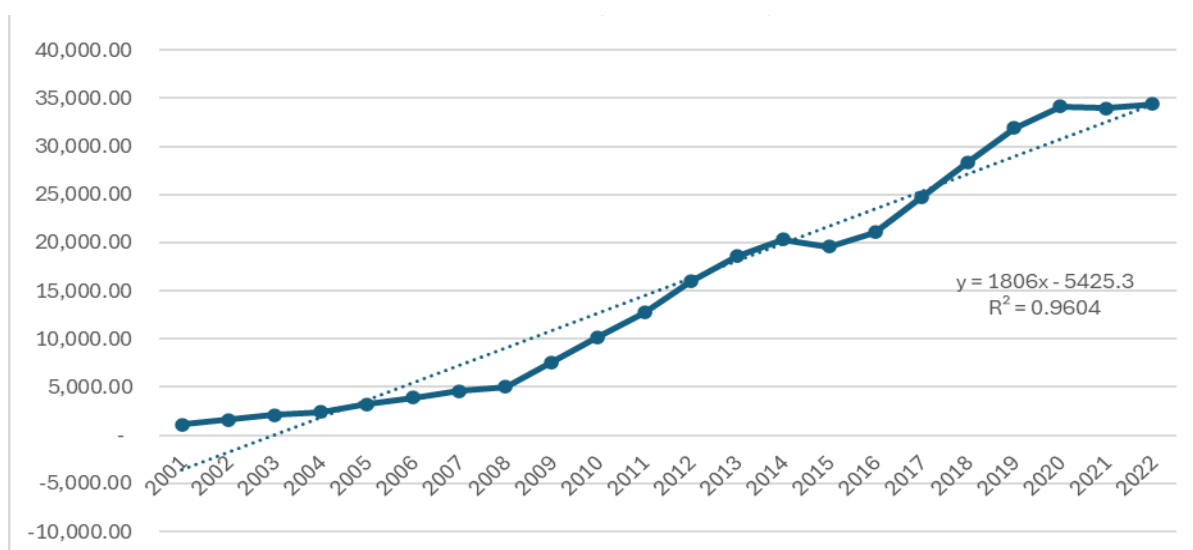
5.2 Captación de depósitos

La colocación de créditos es similar a la captación de depósitos. Según la misma base de datos obtenida de la SBS y con el mismo método de proyección se obtuvieron los siguientes datos:

- **Crecimiento promedio de los últimos 10 años.** 8.7%.
- **Crecimiento promedio proyectado hasta el 2030.** 4.4%. Este valor porcentual representa más de S/ 1,800 millones para el mercado de captación de depósitos.

Figura 10

Proyección de crecimiento de depósitos



Nota: Adaptado de SBS, s.f.e.

6. Conclusiones del capítulo

Los resultados obtenidos del capítulo evidencian lo siguiente:

- Los consumidores formales e informales muestran patrones de consumo diversos. La mayoría utiliza servicios de entidades financieras, prefiriendo principalmente a los bancos con 53.6%, seguidos por compañías financieras con 25.1%, y las cajas municipales con 15.7%. Las cuentas de ahorro son el producto más demandado (31.9%), seguido de cuentas a plazo fijo (20.1%), y tarjetas de crédito (19.7%). Sin embargo, un número significativo de la población aún no utiliza servicios financieros debido a la preferencia por métodos tradicionales de ahorro y preocupaciones sobre costos y confianza en las instituciones.
- Es muy importante identificar las necesidades financieras no satisfechas, como la falta de educación financiera y productos que se ajusten a las realidades económicas de los clientes, especialmente en áreas rurales donde el acceso a servicios financieros es limitado.
- La segmentación del mercado se basa en características demográficas y de comportamiento similares entre los clientes. La investigación identificó que el 60% de la población ahorra de forma voluntaria u obligatoria, pero solo el 41% tiene una cuenta en el sistema financiero

formal. Esto sugiere que hay un segmento considerable que podría beneficiarse de productos adaptados a sus necesidades específicas, como microcréditos o cuentas de ahorro con menores requisitos.

- La satisfacción del cliente es un aspecto crítico para la retención y captación. La percepción sobre los servicios financieros está influenciada por factores como tasas de interés competitivas y costos asociados (mantenimiento, comisiones, portes). La investigación indica que un 86.6% utiliza la banca móvil, lo que sugiere que una experiencia digital fluida es esencial para mejorar la satisfacción.
- El análisis competitivo muestra que la mayoría de las entidades financieras enfrentan desafíos significativos debido a la alta morosidad y a la competencia intensa. Por ello, se evidencia la necesidad de innovar en productos y mejorar la atención al cliente para diferenciarse en un mercado saturado.
- Las tendencias actuales apuntan hacia una creciente digitalización en el sector financiero, ya que el uso de aplicaciones móviles y billeteras digitales ha aumentado notablemente. Esto indica que las instituciones financieras deben invertir en tecnología para facilitar transacciones y mejorar la experiencia del consumidor, adaptándose así a un entorno cada vez más virtual.
- Las oportunidades para Tecnoahorro incluyen la introducción de nuevos productos financieros adaptados a las necesidades no satisfechas del mercado, así como mejorar la educación financiera de sus clientes. La personalización de productos y estrategias de marketing dirigida a segmentos específicos puede potenciar el crecimiento y la captación de clientes.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028

En este capítulo se define el plan estratégico de Tecnoahorro, que le permitirá alcanzar sus objetivos de crecimiento y consolidación en el sector durante los próximos cinco años.

1. Visión al 2028

Ser la financiera líder en el Perú ofreciendo servicios financieros innovadores para las personas, mediante la implementación de tecnologías financieras y soluciones personalizadas.

2. Misión al 2028

Ofrecer soluciones financieras innovadoras y personalizadas a través de plataformas digitales, que permitan satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, entregándoles la mejor experiencia del servicio digital.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general al 2028

Maximizar el valor para los accionistas ofreciendo servicios financieros digitales que permitan a las personas en Perú acceder a productos financieros de manera segura y eficiente, contribuyendo a mejorar la tasa de inclusión financiera en el país.

3.2 Objetivos estratégicos al 2028

Tabla 7

Objetivos estratégicos al 2028

Objetivos de rentabilidad	OE1	Incrementar la Rentabilidad sobre los Activos (ROA ⁶) gradualmente a 5% en los próximos cinco años.
	OE2	Incrementar la Rentabilidad para el Accionista (ROE ⁷) gradualmente a 15% en los próximos cinco años.
	OE3	Obtener utilidades netas anuales que superen en más de 25% las del año anterior.
Objetivos de crecimiento	OE4	Expandir la presencia en nuevos mercados y segmentos de la población, logrando incrementar participación de mercado > a 0.5% en el sector microfinanciero.
	OE5	Desarrollar estrategias de marketing digital efectivas para atraer a nuevos clientes en 15% cada año a comparación del año anterior.
	OE6	Incrementar la permanencia promedio de clientes a cinco años.
	OE7	Obtener niveles de índice de morosidad menores a 36% cada año.
Objetivos de sostenibilidad	OE8	Incrementar el uso de servicios financieros digitales promoviendo la inclusión financiera y permitiendo que más personas participen en el sistema financiero.
	OE9	Implementar avanzadas medidas de ciberseguridad y protocolos de monitoreo continuo para proteger la integridad y confidencialidad de los datos de los clientes.
	OE10	Asegurar el estricto cumplimiento de las normativas y regulaciones de los supervisores de SBS.
	OE11	Establecer y mantener políticas sólidas de protección al consumidor financiero para asegurar transparencia, fortaleciendo la reputación de la financiera.
	OE12	Establecer políticas de diversidad que incluyan grupos minoritarios, garantizándoles igualdad de oportunidades en el acceso a empleo y servicios financieros.

Nota: Elaboración propia, 2024.

⁶ ROA son las siglas del inglés *Return On Assets*.

⁷ ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

4. Modelo de negocio 2024-2028

Tras el análisis de los factores internos de la empresa, el modelo de negocio Canvas se ajusta para hacer frente a los nuevos retos que trae consigo el adaptarse a un mercado que exige productos y servicios apalancados en la tecnología (ver anexo 5).

5. Cadena de valor 2024-2028

En el anexo 6 se presenta la cadena de valor propuesta para el periodo 2024-2028.

6. Estrategia competitiva

Para lograr los objetivos de Tecnoahorro, y según lo desarrollado en el capítulo I, apartado 1.6, la financiera deberá implementar una estrategia competitiva buscando el liderazgo en costos del tipo 2, con la finalidad de ofrecer productos financieros a tasas activas y pasivas mejores y/o más competitivas que el mercado y manteniendo, a la vez, la satisfacción del cliente en un rango mayor o dentro de lo normal del sector para, finalmente, incrementar su participación de mercado. Para que esta estrategia sea exitosa se deben optimizar los costos en todos los aspectos del negocio (automatizaciones, negociación con proveedores, reducción de personal, entre otros), los cuales se detallan en el capítulo VI, sección 6.3.1.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que ya se tiene el plan estratégico, a continuación, se analizarán y evaluarán las mejores estrategias a seleccionar para que Tecnoahorro logre sus objetivos, alineados a su visión y misión determinados para los años 2024 a 2028.

1. Análisis

1.1 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (FODA) cruzado

Esta matriz permitirá planear las estrategias a futuro.

Tabla 8

Matriz FODA Cruzado

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1	Público no bancarizado	1	Ciberataques
		2	Tendencia al alza del uso de productos digitales	2	Competencia
		3	Bajas barreras para alianzas estratégicas	3	Tasas de interés fluctuantes
				4	Riesgos de terceros
FORTALEZAS		FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)		FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)	
1	Innovación tecnológica	1	* Al presentar una tendencia con el uso de productos digitales, la innovación tecnológica tendrá acogida por nuestros clientes. (F1; O2)	1	* Mantener innovación tecnológica para protegernos de ciberataques que nos perjudiquen con la fuga de información. (F1; A1).
2	Equipo especializado				
3	Recursos financieros	2	* Al tener una buena reputación de marca y equipo especializado, podremos llegar al público no bancarizado e incrementar la fidelización de nuestro público actual. (F6; O1)	2	* Aprovechar nuestra reputación como marca para mantenernos como líderes y ser un referente para la competencia directa. (F6; A2).
4	Red de clientes fidelizados				
5	Fuerte cultura organizacional	3	* Al tener una regulación favorable para funcionamiento de entidades financieras 100% digitales, podremos incrementar el uso de productos digitales (F7; O3)	3	* Mantener nuestros recursos financieros sólidos para las posibles fluctuaciones que se presentasen por diferentes factores externos (inflación, factores políticos, etcétera) (F3; A3)
6	Reputación de marca				
7	Regulación favorable				
DEBILIDADES		DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)		DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)	
1	Bajo control de riesgo crediticio	1	* Analizar el mercado para la factibilidad de introducir presencia a puntos donde se tiene el menor índice de bancarización (D3; O1).	1	* Analizar procesos internos para optimizarlos, disminuir la burocracia interna para la toma de decisiones y actuar más rápido que la competencia (D2; A2).
2	Burocracia interna				
3	Softwares desactualizados	2	* Tener flexibilidad en procesos internos para poder introducir nuevos productos digitales en el menor tiempo posible (D2; O2).	2	* Mitigar ciberataques mediante el uso de herramientas tecnológicas robustas que permitan identificar cualquier tipo de fuga de información confidencial (D3; A1).
4	Baja presencia al interior del país				

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

Para evaluar la posición estratégica de la empresa se emplea la matriz PEYEA, que consta de dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno y fuerza de la industria). Se asignan valores numéricos entre -7 y +7 a cada variable relevante de la organización. Posteriormente, se calcula un promedio de estos valores para obtener dos coordenadas que se reflejarán en la matriz.

Tabla 9

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna	
Fortaleza Financiera (FF)	+7 a +1
Capitalización de mercado	6.00
Liquidez	5.00
Economía de escala	4.00
Apalancamiento	3.00
Experiencia del sector	4.00
Riesgo del negocio	3.00
Promedio	4.17
Total Coordenada X:	1.50
Ventaja Competitiva (VC)	-1 a -7
Inversión tecnológica	- 1.00
Servicio al cliente	- 1.00
Capital humano	- 4.00
Imagen de marca	- 3.00
Lealtad de clientes	- 3.00
Promedio	- 2.40
Total Coordenada Y:	1.60

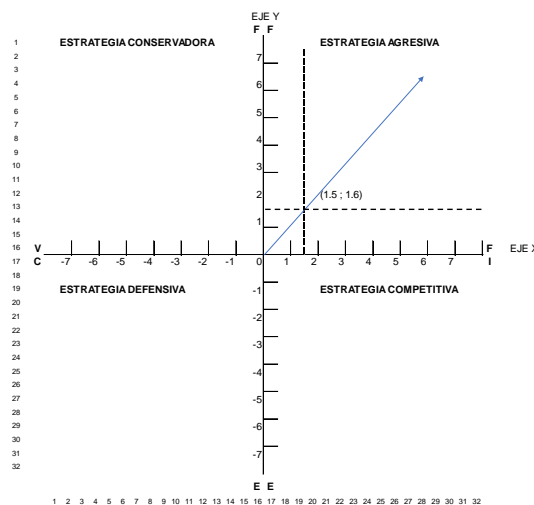
Posición Estratégica Externa	
Estabilidad del Entorno (EE)	-1 a -7
Cambio tecnológico	- 2.00
Estabilidad política	- 3.00
Política monetaria	- 2.00
Rango de precios (tasas)	- 3.00
Presión competitiva	- 4.00
Elasticidad de precios (tasas)	- 2.00
Promedio	- 2.67

Fortaleza de la Industria (FI)	+7 a +1
Barrera de entrada	4.00
Poder de negociación con el cliente	4.00
Acceso a financiamiento	4.00
crecimiento del mercado	5.00
Inflación monetaria	3.00
Productos/servicio sustitutos	3.00
Estabilidad financiera	5.00
Promedio	4.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura 11

Cuadrante de la estrategia – Evaluación de la acción



Nota: Adaptado de David y David, 2017, capítulo 6, pp. 174-178.

Los resultados de la matriz PEYEA sitúan a la empresa en el cuadrante 2, correspondiente a las estrategias agresivas. Esto sugiere que se encuentran en condiciones favorables para

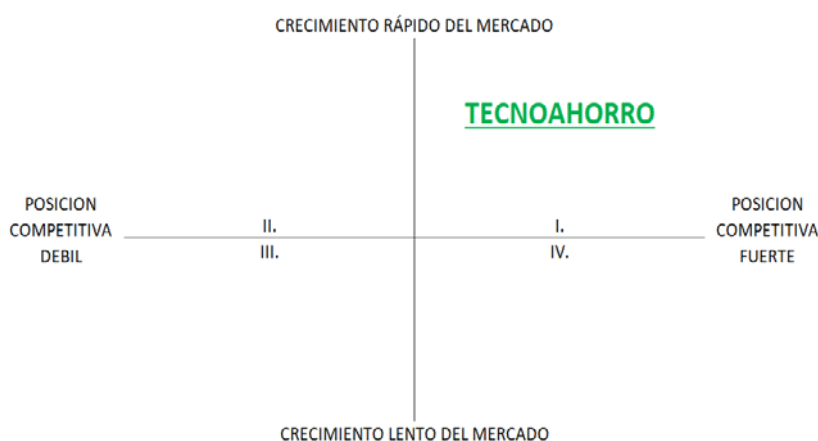
aprovechar sus fortalezas internas, capitalizar las oportunidades externas, superar las debilidades y mitigar las amenazas del sector.

1.3 Matriz de la Estrategia Principal (EP)

La matriz EP facilita la alineación de la estrategia con su posición competitiva y las condiciones del mercado, permitiendo que Tecnoahorro pueda competir eficazmente y aproveche las oportunidades del mercado financiero tecnológico.

Figura 12

Matriz de la Estrategia Principal de Tecnoahorro



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tecnoahorro se encuentra en el cuadrante 1, con una posición estratégica sólida, por lo que debe aprovechar su enfoque en tecnología para consolidar su liderazgo en el mercado micro financiero mediante estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. En cuanto a la penetración de mercado la empresa debe aumentar la participación de sus productos actuales en los segmentos ya existentes. Para desarrollar productos se necesario invertir en la creación de nuevos productos financieros innovadores y que respondan a las cambiantes necesidades de los clientes, ampliando su cartera y atrayendo a nuevos segmentos de mercado.

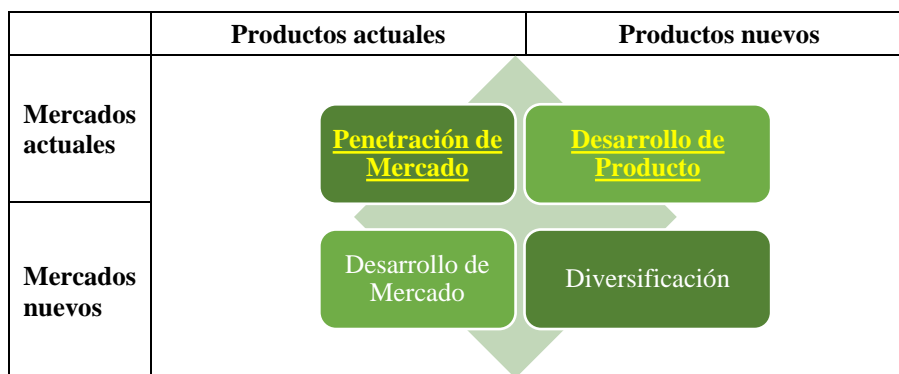
1.4 Matriz de Ansoff

Para el periodo 2024-2028 Tecnoahorro adoptará una estrategia de crecimiento centrada en la penetración de mercado para los productos y servicios actuales a través del canal tradicional, y en el desarrollo de nuevos productos para el canal digital. Se han identificado oportunidades en el ámbito digital como la implementación de cambios digitales para asesoría financiera, aplicaciones móviles, y la integración de servicios en la nube.

También se prevé establecer alianzas con plataformas de comercio electrónico y desarrollar programas de fidelización. Además, se ha detectado un nuevo mercado con interés en soluciones financieras digitales, lo cual será respaldado por la adquisición de tecnología adecuada y la formación del personal.

Figura 13

Matriz de Ansoff 2024-2028



Nota: Adaptado de Ansoff, 1987.

2. Decisión

2.1 Matriz de Decisión Estratégica (DE)

Para elaborar la matriz de Decisión Estratégica se están tomando en cuenta los resultados obtenidos de las matrices FODA, PEYEA y MCPE.

Tabla 10

Matriz DE

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	MCPE	TOTAL
1	Expansión de agencias			X	1
2	Ofrecer productos en diferentes mercados			X	1
3	Diversificar productos, ingresar a nuevos mercados con la generación de nuevos productos	X	X	X	3
4	Difundir a los clientes los beneficios de los servicios	X			1
5	Analizar procesos internos para optimizarlo	X			1
6	Desarrollo de mercado a través de estrategias de marketing, introducir presencia a puntos donde se tiene el menor índice de bancarización	X	X		2

Nota: Adaptado de D’Alessio, 2015.

2.2 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (CPE)

En la tabla 11 se presenta la matriz CPE. Tras analizar dicha matriz se concluye que la estrategia recomendada es la transformación digital. Esta estrategia se alinea con las oportunidades del mercado y las capacidades internas de la empresa, permitiendo a Tecnoahorro adaptarse a las tendencias emergentes y mejorar su posición competitiva en el sector financiero. La transformación digital permitirá optimizar procesos, incrementar la eficiencia y ofrecer servicios innovadores, abordando así las demandas actuales del mercado y posicionando a la financiera como una líder en soluciones financieras digitales.

Tabla 11

Matriz CPE

FACTORES CLAVE	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2	
		Transformación Digital		Aumento de agencias	
		PA	CA	PA	CA
		Descripción:			
		Segmento:			
		Para atraer a un público millennial		Para atraer a un público tradicional	
Oportunidades					
Público no bancarizado	0.25	3	0.75	3	0.75
Aceptación de tecnología digitales	0.5	3	1.5	1	0.5
bajas barreras para alianzas estratégicas	0.25	2	0.5	1	0.25
TOTAL	1				
Amenazas					
Resistencia a ciberataques	0.5	2	1	4	2
Que empresas similares tengan el mismo producto	0.25	3	0.75	1	0.25
Aumento del préstamo informal (gota a gota) vía digital	0.25	1	0.25	3	0.75
TOTAL	1				
Fortalezas					
Fuerte cultura (transformación digital)	0.25	4	1	1	0.25
Reputación de marca, trayectoria de 10 años	0.2	3	0.6	3	0.6
Elevada satisfacción del cliente	0.2	2	0.4	2	0.4
Capacidad financiera para invertir en proyectos tecnológicos e innovación de productos	0.35	4	1.4	1	0.35
TOTAL	1				
Debilidades					
Baja presencia al interior del país	0.5	2	1	0	0
Tiempo de atención mayor al mercado	0.5	3	1.5	1	0.5
TOTAL	1				
		SUMA	10.65		6.6

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2015.

3. Estrategias

3.1 Estrategia genérica competitiva

La estrategia genérica competitiva adoptada por Tecnoahorro es la de Liderazgo en Costos Tipo 2, con un enfoque particular en la tecnología como el principal generador de valor. Entre las recomendaciones clave para optimizar esta estrategia se destacan:

- Automatizar procesos internos para reducir la carga de trabajo y los costos laborales (menor personal).
- Digitalizar todos los procedimientos y documentos.
- Implementar un sistema de gestión de costos para identificar áreas de mejora.
- Negociar con proveedores para obtener descuentos por volumen de compras (tarjetas, almacenamiento, etcétera).
- Utilizar análisis de datos para identificar oportunidades de ahorro y eficiencia.

- Utilizar *software* de gestión financiera avanzado para agilizar las operaciones y reducir los tiempos de procesamiento de transacciones.

3.2 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de Tecnoahorro se basa en la Penetración de Mercado y en el Desarrollo de Producto.

- **Penetración en el mercado – Negocio tradicional.** Se enfoca en aumentar la cuota de mercado mediante promociones especiales que atraigan a nuevos clientes y fortalezcan la lealtad de los actuales.
- **Desarrollo de producto – Productos digitales.** Busca innovar en la oferta de productos financieros digitales para adaptarse a las necesidades en evolución de los clientes y captar nuevos segmentos del mercado.

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING

El plan de Marketing es la guía que debe realizar Tecnoahorro para establecer los objetivos comerciales, definir las estrategias para alcanzarlos, y mapear la estrategia publicitaria. Incluye el análisis del mercado y el marketing mix a realizar.

1. Análisis de la situación

El plan funcional de Marketing de Tecnoahorro estará dirigido al público peruano en todo el país, tomando en cuenta las variables de la edad, preferencias y estilos de consumo.

Tabla 12

Definición de mercados

Situación	Variable	%	2024
Mercado poblacional	Número de habitantes	100%	34'038,457
Mercado potencial	Edad (18-65 años)	66%	22'561,683
Mercado disponible	Al menos 1 cuenta bancaria	60%	13'537,009
Mercado meta	+1 Cuentas entidad financiera	77%	10'418,536

Nota: Elaboración propia, 2024.

1.1 Mercado poblacional

El alcance del mercado poblacional abarca a todos los habitantes dentro del territorio nacional. Según el INEI (s.f.) en el 2024, el Perú cuenta con 34,038,457 pobladores.

1.2 Mercado potencial

La edad es una variable muy importante para segmentar el mercado meta, dado que existe una edad legal mínima para acceder a los productos y servicios bancarios sin necesidad de intervención de terceros. Por ello, para el mercado potencial se está considerando a la población con edad de 18 a 65 años que es el 66.28% de la población proyectada al 2024 (INEI, s.f.).

1.3 Mercado disponible

Un factor importante a considerar son las personas que tiene al menos una cuenta en alguna de las distintas empresas financieras en el país, para ello según la ENAHO, a marzo del 2024 (INEI, 2024b), el 60% de la población peruana mayor de 18 años pertenecen a este grupo etario.

1.4 Mercado efectivo/ objetivo/ meta

El objetivo es brindar un producto financiero digital a los clientes de Tecnoahorro; para ello, es importante entender la disposición de la población de tener cuentas bancarias en una o en varias instituciones. Según los resultados de la encuesta presentados en el capítulo IV, el 76.96% de los encuestados posee más de dos cuentas o productos financieros.

2. Objetivos del plan de Marketing

Los objetivos proporcionan la dirección para las actividades de marketing, por lo que Tecnoahorro se centrará en cuatro grandes objetivos que se presentan en el anexo 16, tabla A.

3. Estrategias de Marketing

3.1 Estrategia de segmentación

La estrategia consistirá en segmentar a los clientes objetivos en diferentes grupos para ofrecerles productos y servicios financieros que se ajusten a sus necesidades específicas, con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente. La segmentación se basará en variables principales, como demográficas, geográficas, conductuales y psicográficas.

Tabla 13

Principales variables de segmentación

Lugar residencia	Lima y provincias
Edad demográfica	25 a 65 años
Ingresos	Menos de S/ 1,025; S/ 1,026 - S/ 2,500; S/ 2,501 - S/ 5,000; más de S/ 5,000
Ocupación	Profesional, técnico, estudiante, otros.
Educación	Primaria / secundaria, técnico, superior / postgrado, otro.
Estilo de vida psicográfico	Orientación a la innovación, tradición, social media.
Frecuencia de uso	Usuario esporádico, medio, frecuente de productos financieros.

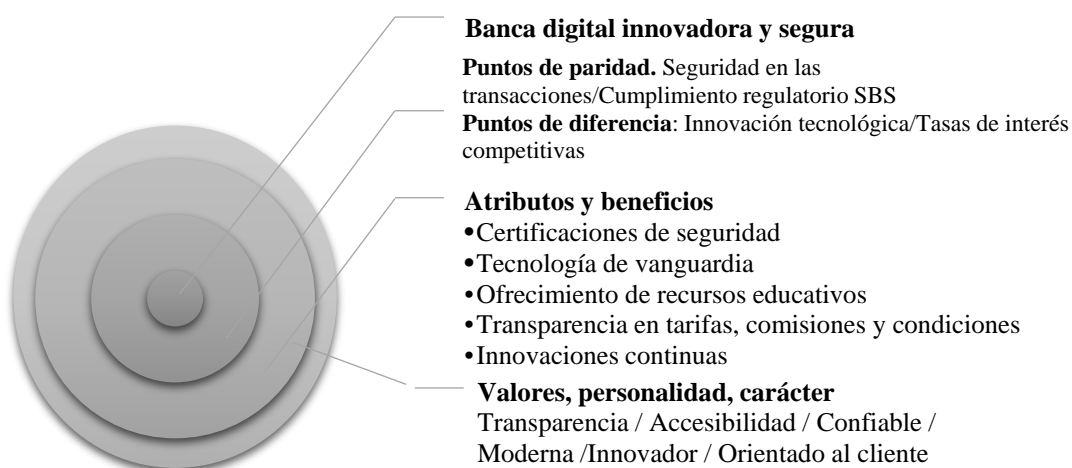
Nota: Adaptado de Kotler, 2016.

3.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es fundamental en un mercado altamente competitivo y Tecnoahorro se enfoca en resaltar sus fortalezas y beneficios, con el objetivo de captar la atención y la confianza de sus clientes, posicionándose como la mejor opción para ahorros y préstamos orientado a la tecnología con tasas más competitivas. Los atributos diferenciales que se posicionarán en la mente del consumidor son tasas de intereses competitivas, facilidad de uso de su plataforma digital, rapidez en la atención al cliente; y seguridad de las transacciones y operaciones financieras, que contribuyen a construir una imagen sólida en la mente de los consumidores que buscan servicios financieros accesibles y confiables en el entorno digital.

Figura 14

Mantra de la marca Tecnoahorro



Nota: Adaptado de Kotler y Keller, 2012.

El posicionamiento de la marca debe comunicarse de manera coherente en todas las interacciones y puntos de contacto con el cliente, lo que implica reforzar los atributos clave para construir una imagen sólida y diferenciada en la mente del consumidor.

3.2.1 Descripción de la marca

La marca Tecnoahorro está asociada a la innovación de los productos financieros para el público objetivo, generando una experiencia diferenciada.

Figura 15

Logotipo de Tecnoahorro



Nota: Elaboración propia, 2024.

3.3 Estrategia de crecimiento

3.3.1 Penetración de mercado

Se busca aumentar la cuota de mercado mediante promociones y ofertas especiales. La estrategia es ofrecer tasas de interés reducidas en préstamos personales durante un período promocional o descuentos en comisiones por apertura de cuentas para nuevos clientes.

3.3.2 Desarrollo de productos

Se innovará la oferta de productos financieros digitales para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes. Se lanzará una renovada aplicación móvil para que los usuarios realicen transacciones virtuales, gestionen sus finanzas y accedan a asesoría financiera personalizada a través de chatbots.

3.3.3 Experiencia del cliente, centrada en lo digital

Se busca mejorar la experiencia del cliente en plataformas digitales. La estrategia será implementar un sistema de atención al cliente 24/7 a través de un chat en vivo en la aplicación móvil, donde los clientes puedan resolver dudas y recibir asistencia inmediata.

3.3.4 Estrategias de marketing digital efectivas

Se desarrollarán campañas de marketing digital personalizadas. La estrategia será utilizar publicidad en redes sociales para promocionar nuevos productos, segmentando anuncios para llegar a usuarios específicos, según su comportamiento en línea y sus intereses.

3.3.5 Programas de fidelización

Se crearán programas de recompensa de lealtad mediante puntos: los clientes acumularán puntos por cada transacción y los canjearán por beneficios como tasas de interés más bajas o productos gratuitos.

4. Marketing Mix

Tecnoahorro desarrolla la metodología de las 7P según la estrategia de la mezcla de marketing.

4.1 Productos

Luego de realizar el análisis del sector y de las preferencias de los clientes del mercado objetivo, Tecnoahorro ha decidido ofrecer los siguientes productos financieros:

Tabla 14

Lista de productos ofrecidos por Tecnoahorro

Producto	Tipo de clientes	Descripción
Depósitos a la vista	Tecnoparticular Tecnonegocios	Son productos esenciales, donde las cuentas bancarias pueden ser corrientes o de ahorro y se trata de un tipo de depósito que permite a su propietario disponer de esos fondos cuando desee.
Depósitos a plazo fijo	Tecnoparticular Tecnonegocios	Corresponde a un depósito con un plazo de tiempo determinado (12 meses a más) durante el cual no se puede disponer de ese dinero. En caso de tener que disponer de esa cantidad, se paga una comisión. El riesgo de este producto financiero es muy bajo.
Préstamos de consumo	Tecnoparticular	Es otro de los productos financieros más habituales. Consiste en solicitar una cantidad de dinero determinada que será devuelta en un período de tiempo establecido y pagando unos intereses pactados previamente.
Préstamos para capital de trabajo	Tecnonegocios	Corresponde a los préstamos mayores a 12 meses otorgados a MIPYME para la adquisición de activos, expansión y/o crecimiento de sus negocios.

Nota: Elaboración propia, 2024.

4.2 Precio

Los precios han sido definidos para cada tipo de clientes y en base al mercado al cierre del año 2023, los cuales podrán cambiar mes a mes en función de la tasa de referencia del BCRP. Las tasas competitivas y atractivas que mantiene vigente la empresa son las siguientes:

Tabla 15

Productos y precios ofrecidos por Tecnoahorro

Producto	Tipo de clientes	Precio	Producto	Tipo de clientes	Precio
Depósitos a la vista	Tecnoparticular	7.00%	Préstamos de consumo	Tecnoparticular	
	Tecnonegocios	7.00%		Desde 180 hasta 360 días	28.06%
Depósitos a plazo fijo	Tecnoparticular			Más de 360 días	20.40%
	De 90 a 180 días	8.35%	Préstamos para capital de trabajo	Tecnonegocios	
	181-360 días	8.50%		De 180 hasta 360 días	26.27% a 38.27%
	Más de 360 días	8.03%	Más de 360 días	14.90% a 30.69%	
	Tecnonegocios				
	De 90 a 180 días	7.05%			
181-360 días	6.78%				
Más de 360 días	6.20%				

Nota: Elaboración propia, 2024.

4.3 Plaza

Tecnoahorro ofrece algunos productos a través de canales físicos y otros de manera virtual. No obstante, la estrategia futura se orienta a captar y migrar las operaciones de sus clientes hacia un entorno completamente virtual, alineándose con las tendencias del mercado digital.

Tabla 16*Canales de atención ofrecidos por Tecnoahorro*

Producto	Canal	Lugar	Horario de atención
Depósitos a la vista	Físico	Agencias (3)	9 am a 6 pm / 5 días
	Virtual	Web y app	24 horas / 7 días
Depósitos a plazo fijo	Físico	Agencias (3)	9 am a 6 pm / 5 días
	Virtual	Web y app	24 horas / 7 días
Préstamos al consumo	Físico	Agencias (3)	9 am a 6 pm / 5 días
	Virtual	Web y app	24 horas / 7 días
Préstamos para Capital de trabajo	Físico	Agencias (3)	9 am a 6 pm / 5 días
	Virtual	Web y app	24 horas / 7 días

Nota: Elaboración propia, 2024.

4.4 Promoción

Debido a que Tecnoahorro busca captar fondos para prestarlos, las promociones están dirigidas a promover el producto Tecnoparticular, del segmento Personas:

- Realizar una campaña de Promoción “Abre o incrementa tu cuenta” para la cuenta de ahorros Tecnoparticular por depósitos superiores a S/ 1,000 se dará un vale de consumo de S/ 50 en supermercados. El cliente deberá mantener un saldo mínimo durante los primeros 6 meses. Esta promoción durará un semestre.
- Realizar un Programa de Referido “Refiere y gana” donde el que refiere y es referido ganan un bono de S/ 30 por abrir una cuenta con un saldo mínimo de S/ 1,000. El referido deberá mantener un saldo mínimo durante los primeros 6 meses en la cuenta Tecnoparticular.
- Lanzar campañas buscando atraer público joven a través de redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn y Google Ads), correos electrónicos y el sitio *web* buscando exponer sobre cómo aprovechar los beneficios y la importancia del ahorro, además de videos con los testimonios de clientes que muestran las ventajas de la cuenta.

4.5 Personas

Para garantizar la excelencia en el servicio al cliente la empresa deberá contar con personal capacitado y mantener una cultura organizacional centrada en el cliente. Para ello se creará el programa de capacitación “Academia de Excelencia en el Servicio”, donde se impartirán talleres y simulaciones de situaciones reales. Así, mejorará la experiencia del cliente, y la moral y el compromiso del personal con un ambiente de trabajo positivo y productivo.

4.6 Procesos

El proceso interno que seguirá el personal de Tecnoahorro estará descrito en un manual de procedimiento que deberán cumplir para brindar un servicio de calidad al cliente. Se lanzará un nuevo sistema digitalizado y automatizado de solicitud y aprobación de préstamos personales, en el que los clientes podrán completar y enviar sus solicitudes en línea, adjuntar los documentos necesarios y recibir una evaluación instantánea.

4.7 Presencia física

A pesar de ofrecer una nueva gama de servicios digitales para mantener una buena relación con el cliente y estar presentes cuando ellos lo requieran, se deben mantener las tres oficinas físicas, presentando evidencia tangible de la calidad y el valor del servicio *online*. Las agencias se encuentran en los distritos de San Juan de Lurigancho, Cercado de Lima y Villa El Salvador, cubriendo el norte, centro y sur de la capital.

5. Presupuesto de implementación del plan de Marketing

El presupuesto de Marketing abarca un período de cinco años, y contempla partidas para el posicionamiento de la marca, campañas publicitarias con *influencers* y *merchandising* para distribuir durante las campañas.

- **Posicionamiento de marca.** Actividades de creación de contenido, diseño de campañas de branding, eventos y promociones para aumentar la visibilidad de la marca.
- **Campañas publicitarias con *influencers*.** Colaboraciones con *influencers* relevantes del sector financiero y tecnológico, para ampliar el alcance y la credibilidad de la marca.
- **Merchandising.** Producción y distribución de artículos promocionales.

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

En el presente capítulo se enfatiza la necesidad de establecer objetivos y estrategias en el plan funcional de Operaciones para Tecnonegocios y Tecnoparticular, que garanticen la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo.

1. Objetivos de Operaciones

El objetivo general de Tecnoahorro es actualizar sus servicios financieros para tener un funcionamiento más eficiente y mejorar la experiencia del cliente. Los objetivos específicos fueron creados considerando las nuevas demandas del mercado, en un entorno cada vez más digitalizado (ver anexo 16, tabla B).

2. Estrategias de Operaciones

Tecnoahorro es una entidad financiera líder en el sector de microfinanzas, comprometida con el desarrollo económico de sus clientes. Ha implementado una serie de estrategias operativas en sus divisiones Tecnoparticular y Tecnonegocios. Las siguientes estrategias se han diseñado para ofrecer soluciones financieras innovadoras y eficientes, adaptadas a las necesidades de cada segmento, asegurando así un crecimiento sostenible y una sólida relación con sus clientes.

2.1 Estrategias en el proceso de captación de depósitos

Las estrategias de Tecnoahorro para captar ahorros de personas y MIPYME, forman parte de un proceso continuo de transformación digital que requiere adaptabilidad y tasas competitivas, contribuyendo a una mayor estabilidad y oportunidades financieras. Además, ofrecer productos de ahorro con tasas atractivas incentiva a las MIPYME a formalizarse, lo que les permite acceder a otros servicios financieros, ya que los ahorros pueden servir como garantía para solicitar créditos. Para la banca de personas la capacidad de ahorro es importante, ya que permite a los clientes afrontar emergencias o gastos inesperados como períodos de inestabilidad económica en el hogar, pérdida del empleo o la reducción de sus ingresos, y les proporciona una mejor posición financiera pues ayuda a construir un historial financiero en Tecnoahorro.

2.1.1 Digitalización del proceso de apertura de cuentas de ahorro

Proporcionar, facilitar y agilizar la apertura de cuentas para que ambas bancas puedan completar la solicitud en línea sin complicaciones. La plataforma digital permite a las personas y MIPYME abrir cuentas y realizar depósitos de manera fluida, prácticamente de forma automática, incluyendo contratos y formularios en línea con verificación de identidad digital.

2.1.2 Implementación de atención al cliente por multicanal

Las estrategias de comunicación dirigidas a las personas y MIPYME se implementarán a través de diversos canales, como redes sociales, correos electrónicos y publicidad en línea, para

promover los productos de ahorros y mejorar la visibilidad de la marca. Para fortalecer la credibilidad y captar la atención de los clientes potenciales se incluirán testimonios de clientes satisfechos, y se brindará soporte en el proceso de apertura de cuentas y gestión de depósitos, resolviendo dudas de manera efectiva. Esto facilitará la experiencia del cliente y fomentará la confianza entre Tecnoahorro y sus clientes.

2.1.3 Medición constante de resultados de captaciones de depósitos

Se realizará mediante el sistema de seguimiento y evaluación de resultados de las captaciones de depósitos, analizando los indicadores de tasa de crecimiento de nuevos clientes, tasa de retención de clientes, frecuencia de depósitos, puntuación neta del promotor (NPS) y la satisfacción del cliente, lo que permite a la financiera estar competitiva y alineada con las necesidades del mercado.

2.2 Estrategias en el proceso de otorgamiento de préstamos

Las estrategias para colocar préstamos a personas y MIPYME en una transformación digital es un proceso continuo que exige flexibilidad y un enfoque centrado en la experiencia del cliente, donde la agilidad y la rapidez son altamente valoradas. Por ello la empresa busca optimizar la eficiencia y la efectividad de las solicitudes; fortalecer las relaciones con los clientes, y posicionar a la financiera como un participante clave del ecosistema financiero.

2.2.1 Digitalización de solicitudes de préstamo

La digitalización de las solicitudes de préstamo en Tecnoahorro es un proceso fundamental que optimiza la experiencia del cliente (personas y MIPYME). Mediante la plataforma digital de fácil entendimiento y acceso, los clientes pueden realizar sus solicitudes de manera rápida y sencilla, con formularios y carga de documentos digitalizados, y el seguimiento del estado de la solicitud en tiempo real. Así, se reduce significativamente el tiempo de procesamiento y mejora la satisfacción del cliente al permitir que las solicitudes se manejen de forma eficiente. La digitalización facilita el acceso al financiamiento, permitiendo que los clientes obtengan los recursos necesarios para cubrir sus necesidades de liquidez a corto plazo, Tecnoahorro cuenta con préstamos de 6 meses hasta 3 años, con tasas de interés competitivas.

2.2.2 Automatización de la evaluación crediticia

La evaluación crediticia es un proceso muy importante al otorgar préstamos a las MIPYME, por ello es necesario analizar la información financiera del cliente. Para Tecneogocios se revisan y analizan los estados financieros auditados de cada MIPYME, incluyendo el balance general y el estado de resultados. Además, Tecnoahorro cuenta con un sistema interno de mediciones y ratios para identificar factores que puedan afectar la capacidad de pago de los clientes de diversos sectores, práctica que ayuda a mitigar el riesgo crediticio y que proporciona

una mayor seguridad a la financiera. También es fundamental determinar la capacidad de pago de los clientes, así, se revisa su historial crediticio, ingresos individuales y familiares, y otros factores adicionales que puedan influir en su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

Tecnoahorro emplea herramientas de análisis de datos y algoritmos de inteligencia artificial para evaluar la solvencia de sus clientes de manera más precisa, tomando decisiones de crédito más informadas y rápidas, optimizando el proceso de evaluación crediticia. También monitorea continuamente el comportamiento de los deudores en el sistema financiero, analizando su capacidad de pago analizando el flujo de caja, nivel de endeudamiento y otras obligaciones financieras. Cuando sea necesario, Tecnoahorro solicitará garantías y/o avales adicionales a los clientes para mitigar el riesgo crediticio y brindar una mayor seguridad para promover una cultura de responsabilidad compartida en el otorgamiento de créditos.

2.2.3 Asesoramiento financiero

Ofrecer programas de capacitación y asesoría financiera a personas y MIPYME para fortalecer su relación con Tecnoahorro. Estos programas incluyen talleres y *webinars* que abordan temas de gestión financiera, la planificación y el uso responsable del crédito. La financiera busca posicionarse como un socio estratégico del crecimiento de sus clientes, ayudándolos a tomar decisiones informadas y mejorando así su salud financiera.

2.2.4 Implementación de la atención al cliente por multicanal

Establecer un sistema de atención al cliente que funcione en múltiples canales permitiendo que el cliente de Tecnoahorro elija el medio que les resulte más cómodo, mejorando su experiencia general. El uso de chats en línea y redes sociales será fundamental para resolver dudas rápidamente y proporcionar soporte durante el proceso de solicitud y gestión de préstamos.

2.2.5 Automatización de monitoreo y evaluación continua

Analizar indicadores de tasa de morosidad, satisfacción del cliente e impacto en el crecimiento de los clientes permie a Tecnoahorro ajustar sus tácticas según los resultados obtenidos, asegurando que se mantenga competitiva y alineada con las necesidades del mercado. La evaluación constante permite implementar medidas preventivas y correctivas que minimicen el riesgo crediticio, además de identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los clientes. Esto también contribuye a la fidelización y crecimiento de la cartera de clientes.

2.3 Estrategia de productos financieros *online*

Tecnoahorro comprende las necesidades de sus clientes, por lo que planea seguir ofreciendo, ahora de modalidad 100% digital, los siguientes productos:

- Depósito de ahorro simple *online*.

- Depósito de ahorro a plazo fijo *online*.
- Préstamos *online* para capital de trabajo.
- Préstamos de consumo *online*.

2.4 Estrategia en la infraestructura

El cambio en el modelo de negocio de Tecnoahorro por la transformación digital, representa un avance significativo, ya que contará con tres agencias físicas en todo el Perú y ofrecerá productos financieros digitales. Este nuevo enfoque no solo reduce los costos asociados a la infraestructura física, sino que también optimiza la eficiencia operativa y proporciona servicios financieros a una mayor cantidad de clientes, incluyendo aquellos que residen en áreas remotas y que anteriormente no tenían acceso a una sucursal bancaria.

Gracias a la optimización la plataforma digital, Tecnoahorro puede ofrecer una amplia gama de productos financieros que se ajustan perfectamente a las necesidades de sus clientes digitales; todo esto con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente. Además, esto proporciona a la financiera la posibilidad de recopilar y analizar datos con mayor eficacia, facilitando el análisis para la toma de decisiones. La adopción del enfoque digital fortalece la posición de Tecnoahorro en el mercado financiero, alineándose con las tendencias internacionales de un sistema bancario más ágil y accesible.

3. Presupuesto de Operaciones

Tecnoahorro ha redefinido su presupuesto de Operaciones para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado financiero, ya que está pasando de tener tres agencias físicas a ser una plataforma 100% digital. Para garantizar un entorno seguro y eficiente para los usuarios, se realizará una reestructuración importante en la asignación de recursos, poniendo énfasis en las inversiones destinadas a tecnología y ciberseguridad. La digitalización no solo ayuda a reducir los costos operativos, sino que también posibilita alcanzar un público más amplio para los productos financieros, así las personas en regiones remotas sin servicios bancarios podrán acceder a ellos (ver tabla 19).

En el nuevo enfoque digital la capacitación constante del personal en el manejo de herramientas digitales y atención al cliente *online* es clave para asegurar altos niveles de calidad en los servicios. También se deben destinar recursos para implementar estrategias de marketing digital que promocionen en este escenario.

CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se presenta la gestión del capital humano en Tecnoahorro, mencionando las principales características del plan funcional que abarca las competencias requeridas por los colaboradores (medios físicos y digitales), los indicadores de gestión que permitirán la toma de decisiones adecuadas, los procesos de reclutamiento y selección, así como el plan de capacitación de estos y, finalmente, el presupuesto del área.

1. Objetivos de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos brinda el soporte humano en cuanto a conocimientos y competencias requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa (ver anexo 16, tabla C).

2. Estrategias de Recursos Humanos

Las estrategias del área alineadas a los objetivos y el perfil competitivo que se requiere del personal de Tecnoahorro, deben ser cuidadosamente ejecutadas para brindar conocimientos a sus empleados en cuanto a conocimientos y habilidades, siendo importante conocer y satisfacer sus necesidades básicas y brindar un ambiente idóneo para su correcto desenvolvimiento. Para ello es necesario definir indicadores de gestión para hacer seguimiento y controlar el desempeño para tomar medidas correctivas con anticipación y subsanar las observaciones.

2.1 Competencias del personal

Si bien el perfil de un cliente que prefiere una atención presencial puede ser distinto al de un cliente de atención digital, ambos comparten muchas similitudes que deben ser atendidas de forma tal que satisfagan sus necesidades de atención en cuanto a productos, agilidad, nivel de atención y capacidad de resolver problemas, para cumplir con los objetivos institucionales.

Entre las principales competencias que busca Tecnoahorro en sus colaboradores se tienen:

- **Orientación al cliente.** Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y de tener una comunicación asertiva (tomar en cuenta sus comentarios) y efectiva (mensajes claros y resumidos). En el caso de la atención directa, *call center*, y la plataforma *web/app*, estas deben ser amigables, de fácil uso y navegación, lo que permitirá a la financiera tener clientes satisfechos, recopilar información necesaria para mejorar/desarrollar nuevos productos, y mantener o reforzar la relación cliente-banco.
- **Orientación a resultados.** Tener objetivos de ventas/colocaciones claros y medibles es primordial para que los equipos puedan desempeñarse, cumplir y hasta exceder las metas propuestas para los productos, y definir el plan de acción para lograr dichos objetivos.

- **Conocimientos técnicos.** Esta competencia aplica para toda la organización y varía según el rol de cada colaborador (asistente, analista, supervisor, jefe, gerente y directores), aunque hay algunos conocimientos básicos inherentes al sector, independientemente del cargo que se ocupa, como normas y disposiciones del marco legal que regula el sector financiero (la SBS) y el manejo a nivel usuario de *softwares* y dispositivos para cumplir con sus labores.
- **Gestión de riesgo.** Esta competencia está más dirigida al área de Riesgos, pero es importante que los colaboradores de todos los niveles tengan las herramientas y conocimientos para manejar los riesgos explícitos del sector financiero ya sea al momento de captar depósitos (SPLAFT) o colocar créditos (morosidad).
- **Liderazgo.** Competencia que rige sobre todos los colaboradores, pero más en los mandos medios (coordinadores y jefes) y en los altos directivos (gerencias y directores). Esto permite mejorar la gestión y desempeño de los equipos, asumir responsabilidades según el cargo, e incrementar las probabilidades de cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

2.2 Indicadores de gestión

- **Rotación de personal.** Es la capacidad de la institución para retener a su personal feliz en su ámbito laboral. La rotación de personal genera sobre costos (liquidación de beneficios sociales, recolocar personal al puesto dejado, pérdida de las horas capacitadas, entre otros) y, más aún, conlleva costos ocultos o difíciles de medir (disminución de la productividad, inseguridad de la estabilidad laboral, e inestabilidad del ambiente laboral); es por ello que este indicador es clave para reflejar el desempeño del área. Al cierre del 2023, la empresa tiene una rotación de personal promedio del 10% y su objetivo es reducir este indicador clave de rendimiento (KPI⁸) a <5% dentro de los próximos cinco años.
- **Satisfacción del personal.** Indicador complementario a la rotación de personal. Permite cuantificar la satisfacción del personal interno mediante encuestas del tipo 180° (jefes a subordinados) y de 360° (jefes a subordinados, entre pares y viceversa). En el año 2023 la empresa tiene una satisfacción del personal promedio de 3.5 sobre 5; es decir, cuenta con un 70% de satisfacción de personal frente a los directivos (encuesta 180°). Esto indica que aún existe una brecha por cubrir en la relación entre las jefaturas y sus colaboradores.
- **Ausentismo laboral.** Este indicador contabiliza las horas efectivas en las que el colaborador está presente dentro de su horario laboral (exceptuando 1 hora de almuerzo). Se contabilizarán las faltas justificadas e injustificadas y las tardanzas. La empresa cuenta con un marcador de asistencia y se tiene una tolerancia de 10 minutos para ser considerada

⁸ KPI es la sigla que proviene del inglés *Key Performance Indicator*.

tardanza. Se revisa y mide la asistencia por periodos no solo para fines remunerativos, sino para evaluar a nivel general las tendencias y aplicar medidas correctivas.

- **Capacitaciones.** Son claves para el desarrollo de habilidades técnicas, duras y blandas. Durante estos 10 años la compañía ha invertido más de S/ 2 millones para uniformizar y/o actualizar los conocimientos técnicos, mejorar las habilidades blandas y desarrollar nuevas capacidades requeridas para implementar el canal digital. Las capacitaciones están dirigidas a todo el personal de acuerdo con un cronograma, y el tipo de capacitación dependerá de la posición del colaborador, su antigüedad y las necesidades de la empresa. Los principales tipos de capacitaciones buscan desarrollar y/o mejorar las habilidades técnicas para el desarrollo de *software* y apps, evaluación de créditos, normativa financiera y atención al cliente, todo esto enfocado en el canal digital.
- **Productividad.** Cada puesto de trabajo tiene objetivos y metas que forman parte del objetivo general de la empresa, por lo que es importante medirlos cualitativamente de acuerdo a la cartera asignada para tomar acciones correctivas y oportunas.
- **Comunicación.** La comunicación entre pares y subordinados afecta directamente el ambiente laboral. En Tecnoahorro se busca que las interacciones entre el personal sean horizontales; tiene una política de puertas abiertas para lograr una comunicación más fluida; además, se promueve una cultura de escucha y se considera la voz del personal.

2.3 Reclutamiento y selección de personal

Para captar a los perfiles más idóneos para los diferentes puestos de trabajo Tecnoahorro cuenta con personal adecuado y se apoya en empresas especializadas para el reclutamiento masivo, mandos medios y perfiles gerenciales.

Toda solicitud de nuevo personal debe ser aprobada por el jefe inmediato y se presenta al área de Recursos Humanos, junto con el perfil requerido y el presupuesto máximo aprobado para dicha posición. Se realizará la convocatoria y/o se apoyará en empresas especializadas según el requerimiento. Se evaluarán y compararán las hojas de vida recolectadas y se realiza la entrevista con el encargado de Recursos Humanos. Luego, el postulante se reunirá con quien solicitó el nuevo puesto de trabajo para la selección final; en caso de ser un puesto gerencial, el postulante será evaluado por el gerente general o por el directorio. La selección final evalúa la experiencia comprobada según el tipo de puesto, para contratar al perfil más idóneo.

2.3.1 Estatus actual del personal

La empresa, al cierre del 2023, tiene 104 empleados: 58 para Banca Personas; 26 para Banca Empresa, y 20 en el *back office*, con 3 sedes ubicadas en zonas estratégicas de Lima.

Tabla 17*Cantidad de empleados según sucursal y función*

Tipo	Tecnoparticular	Tecnonegocios	Back office	Total
Sede central	5	2	16	23
Sucursal 1	6	2	2	10
Sucursal 2	6	2	2	10
En campo	41	20	0	61
TOTAL EMPLEADOS				104

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.3.2 Requerimiento de personal adicional

Desde el inicio de sus operaciones, la digitalización estuvo presente en la agenda de Tecnoahorro, invirtiendo a la fecha más de S/ 3.6 millones en tecnología para implementar y mejorar su plataforma digital (banca por internet y procesos y experiencia al cliente); sin embargo, dado los nuevos lineamientos y objetivos es necesario reforzar el equipo de *back office*, principalmente al área de Tecnología para hacer frente el crecimiento esperado.

Para determinar los salarios base se utilizaron datos de Computrabajo (s.f.) y de Empleos Perú (s.f.). Las remuneraciones dependerán del puesto de trabajo y de la experiencia requerida, y se considera la política interna de ofrecer un salario +15% por encima del promedio y cubrir los costos laborales legales en el Perú: gratificaciones (+16.67%); seguro ESSALUD (+9%), y Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) (+8.33%).

Tabla 18*Tabla de remuneraciones según puestos (expresado en Soles)*

Área	Cargo	Sueldo base	Política empresa +15%	Sueldo objetivo	Beneficios sociales	Cantidad	TOTAL
TI	Jefe de Software	7,000	1,050	8,050	2,737	1	10,787
TI	Analista de Software	4,000	600	4,600	1,564	1	6,164
TI	Asistente de Software	2,000	300	2,300	782	2	6,164
TI	Analista de base de Datos	4,000	600	4,600	1,564	1	6,164
TI	Asistente de base de Datos	2,000	300	2,300	782	2	6,164
RRHH	Analista de Recursos Humanos	3,000	450	3,450	1,173	1	4,623
RRHH	Trabajador Social	2,500	375	2,875	978	1	3,853
TOTAL		24,500	3,675	28,175	9,580	9	43,919

Nota: Elaboración propia, 2024.

3. Presupuesto de Recursos Humanos

En el anexo 17 se detalla el presupuesto del área para afrontar las necesidades de los próximos cinco años. Además del personal adicional necesario, se realizarán capacitaciones para adquirir/mejorar la atención al cliente bajo la modalidad digital, y un presupuesto para conmemorar fechas y eventos internos importantes para mejorar el ambiente laboral.

CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En este capítulo se abordará el plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que establece las directrices y acciones necesarias para fortalecer el compromiso de Tecnoahorro con la comunidad y el entorno. Este plan se centrará en la implementación de iniciativas que promuevan el desarrollo sostenible y la inclusión financiera, asegurando que la empresa no solo genere valor económico, sino también un impacto positivo en la sociedad.

1. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

La principal responsabilidad social de una empresa es generar beneficios económicos, sin dejar de lado los objetivos sociales y medioambientales planteados. El valor compartido se produce durante la generación de dinero, la contribución con la sociedad, y al implementar estrategias de cambio en productos financieros para los diferentes segmentos de clientes. Tecnoahorro está mejorando el desempeño social corporativo al “alterar la conducta corporativa para producir menor impacto y más resultados benéficos para la sociedad y sus personas” (Doménech, citado en IESE Insight, 2008) (ver anexo 16, tabla D).

2. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial

2.1 Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible en el ámbito financiero implica integrar prácticas que promuevan la sostenibilidad económica, social y ambiental. Tecnoahorro considera las siguientes estrategias:

- Se buscar promover la educación financiera entre los clientes para crear una base de consumidores informados que puedan tomar decisiones más sostenibles en sus finanzas personales y empresariales.
- Implementar programas que apoyen a comunidades de bajos recursos, contribuyendo al desarrollo social y económico.

2.2 Inclusión financiera

Tecnoahorro reconoce la importancia de la inclusión financiera ya que un 45% de la población peruana aún no tiene acceso a productos financieros, por lo que promoverá su incorporación, implementando las mejores prácticas para educar y concienciar al público objetivo sobre las ventajas de integrarse al sistema financiero (ver anexo 15). También considera la igualdad de género, dado que en el Perú la mayoría de las personas bancarizadas son hombres. Así, se diseñarán estrategias sólidas para reducir la brecha de género, promoviendo la inserción de más mujeres, implementando iniciativas para fomentar la inclusión y equidad de género dentro de la propia financiera, asegurando un entorno laboral más diverso y equitativo.

2.3 Principales estrategias a implementar

- Implementar campañas de educación financiera para todos los géneros.
- Crear productos y servicios financiero más idóneos e inclusivos.
- Concientizar al personal sobre la inclusión financiera y brindar una mejor atención al cliente final.
- Comunicación interna sobre los resultados de los proyectos logrados para motivar al personal interno para participar y promover nuevas iniciativas.
- Realizar monitoreos trimestrales mediante indicadores para seguimiento y control de los proyectos que se van ejecutando y si realmente están siendo beneficiosos.
- Expandir los servicios y productos en lugares poco accesibles (zonas rurales).

2.4 Modelo de Atributos y Prominencia

El modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1977) permite identificar a los grupos de interés en base a tres atributos clave: poder, legitimidad y urgencia. Este enfoque permite a Tecnoahorro clasificar y priorizar a sus *stakeholders* de manera efectiva, asegurando que las necesidades y expectativas de cada grupo sean atendidas en función de su influencia y relevancia en las operaciones y estrategias de la empresa (ver tabla 19).

Tabla 19

Clasificación y alcance de los stakeholders

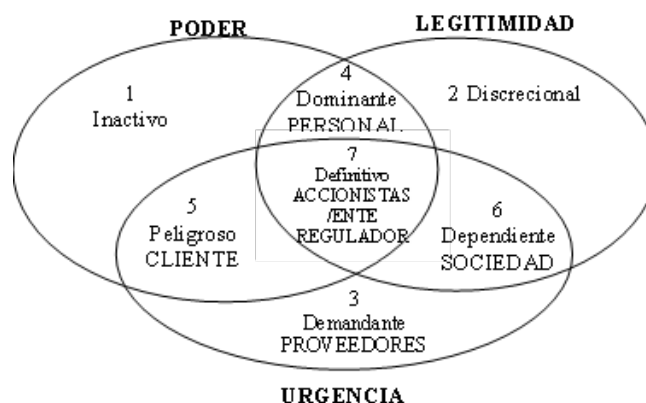
Stakeholders	Clasificación	Alcance
Accionistas	<i>Stakeholder</i> definitivo	Poder, legitimidad y urgencia. Son los más interesados en recibir ganancias periódicas para reinvertir en futuros proyectos.
Ente regulador	<i>Stakeholder</i> definitivo	Poder, legitimidad y urgencia. Son los más interesados en implantar nuevas regulaciones, así como el cumplimiento de estas.
Proveedores	<i>Stakeholder</i> demandante	Urgencia, sin poder ni legitimidad. Son los interesados en lograr contrataciones a largo plazo y pago oportuno por sus servicios.
Clientes	<i>Stakeholder</i> peligroso	Urgencia y poder sin legitimidad. Son los más interesados en recibir el producto financiero adecuado a sus necesidades.
Sociedad	<i>Stakeholder</i> dependiente	Urgencia y legitimidad, sin poder. Son más demandantes con respecto a lo que se les ofrece a sus comunidades y como aportan las compañías en el desarrollo de diferentes proyectos de desarrollo.
Personal	<i>Stakeholder</i> dominante	Poder, legitimidad, sin urgencia. Son quienes, dependiendo sus funciones, puestos estratégico tienen cierto poder y legitimidad, pero variará la urgencia de cada uno de ellos.

Nota: Adaptado de González Campo, 2010.

El modelo de Atributos y Prominencia permite analizar y mejorar la oferta de productos y servicios financieros, centrándose en las características que los consumidores valoran más y que tienen mayor impacto en su decisión de compra.

Figura 16

Modelo de Atributos y Prominencia



Nota: Adaptado de Mitchell *et al.*, 1977.

2.4.1 Atributos

Los atributos son las características, cualidades o beneficios que los clientes asocian con la entidad financiera. Tecnoahorro presentará los siguientes atributos:

- **Tasas de interés competitivas.** Tasas de interés atractivas para préstamos y depósitos.
- **Innovación tecnológica.** Capacidad de ofrecer soluciones digitales avanzadas y una experiencia de usuario fluida.
- **Calidad de servicio.** Brindar una atención personalizada y resolver eficazmente las consultas y reclamos de los clientes.
- **Seguridad.** Garantizar la protección de los fondos y datos de los clientes.
- **Reputación.** Contar con una imagen sólida y confiable en el mercado.

2.4.2 Prominencia

La prominencia se refiere al grado en que la marca destaca o es recordada por los clientes a comparación de sus competidores. Para lograr prominencia, la empresa realizará lo siguiente:

- **Presencia en el mercado.** Tener una amplia red digital.
- **Campañas de marketing.** Desarrollar campañas de marketing efectivas que posicionen la marca en la mente de los consumidores.
- **Innovaciones destacadas.** Lanzar productos o servicios digitales innovadores que generen interés y atención.

3. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

Este presupuesto es una herramienta para gestionar los recursos, y refleja el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible y el bienestar social. Al invertir en RSE, Tecnoahorro puede mejorar su reputación, atraer y retener talento, y fomentar la lealtad de los clientes, lo que se traducirá en beneficios económicos a largo plazo.

CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presentará el plan financiero para evaluar la viabilidad del proyecto. Se analizarán las proyecciones financieras de acuerdo a los supuestos considerados para garantizar que el proyecto sea sostenible y rentable a largo plazo, alineado con los objetivos estratégicos.

1. Objetivos financieros

Estos objetivos proporcionan un marco para orientar las acciones y decisiones estratégicas de Tecnoahorro dentro del competitivo sector microfinanciero peruano. Están diseñados para maximizar la rentabilidad y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo, permitiendo a la entidad adaptarse y prosperar en un entorno dinámico (ver anexo 16, tabla E).

2. Supuestos generales

Como parte del plan financiero de Tecnoahorro se plantean los siguientes supuestos clave para garantizar una proyección precisa y alineada con los objetivos estratégicos de la entidad:

- Toda operación obtenida del Cesin Bank al cierre del 2023 está en moneda nacional (soles).
- La implementación de la estrategia se aplica en un horizonte de 5 años, iniciando en el 2024 hasta el cierre del 2028.
- Para el cálculo de la demanda se considera la participación de mercado, comparando los resultados objetivos al cierre del 2023 con los datos obtenidos de la SBS.
- No se considera inversión por financiamiento externo, ello se evaluará a largo plazo.
- El costo de capital (COK) es de 28.54%, correspondiente a la tasa de interés activa de mercado nacional al 02 de octubre de 2023 (SBS) como parte del planeamiento de operaciones del 2024. Se propone un COK igual a un financiamiento bancario.
- Se considera la VAN y la TIR como criterios de rentabilidad y evaluación de la propuesta.
- Para el cálculo incremental de los costos administrativos y operativos se considera en promedio un 3% de inflación de acuerdo con lo proyectado por el BCRP.
- Para el cálculo del volumen de captaciones y créditos se considera el 100% de lo proyectado en importes debido a que, en el ámbito financiero, un cliente puede tener un producto financiero de una o varias entidades al mismo tiempo.
- Todos los ingresos y egresos se expresan en moneda nacional excluyendo el posible efecto del tipo de cambio.
- Las tasas por captaciones y créditos se consideran constantes durante el periodo en evaluación, haciendo más ácidas las proyecciones. Para los flujos se ha considerado una tasa promedio según el tipo de cliente y el plazo fijado.

- Todo los depósitos y créditos cumplen el plazo establecido (no se considera una penalidad de retiro anticipado).
 - El impuesto a la renta es de 29.5%. No se considera el Impuesto General a la Venta (IGV) generado de los intereses (créditos y depósitos) puesto que es una transferencia y recaudación de la administración tributaria y no afecta las decisiones de la empresa.
 - No se considera el pago de utilidades, todos los saldos remanentes son reinvertidos para el siguiente periodo fiscal.
 - Se considera una provisión de cobranza dudosa promedio del 35% habitual en empresas financieras (exceptuando la Banca múltiple) según información de la SBS.
 - Para el cálculo de los beneficios sociales, no se considera las vacaciones (un sueldo al año) y se provisionan.

3. Supuestos para el flujo de caja sin estrategia

Para el flujo de caja sin estrategia se considera:

- Los datos obtenidos al cierre del 2023, tomando en cuenta el saldo de caja inicial, las obligaciones por pagar y cobrar.
- Al cierre del 2023, Tecnoahorro tiene el 1.03% de las captaciones totales. Para la proyección del periodo 2024-2028 se considera una distribución por canales (digital 71.4%, físicos y otros 28.6%) según información de ASBANC (Santillán Hernández, 2024).
- Se considera que todos los depósitos captados se devuelven dentro del año en curso, adicionando los intereses generados.
- Para las colocaciones se considera un 8% de encaje mínimo según lo estipulado en Basilea I y, al igual que los depósitos, se asume que estos créditos serán devueltos dentro del plazo establecido con los intereses relacionados.
- Los costos y gastos operativos se cancelan en el mismo año en curso.

4. Supuestos para el flujo de caja con estrategia

Para el flujo de caja con estrategia, adicional a los anterior, se considera:

- Un porcentaje incremental en las captaciones debido al canal digital.
- Se añaden los presupuestos de los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial.

5. Evaluación económica y financiera

Para evaluar la eficiencia del plan estratégico se plantea el flujo de caja diferencial comparando el escenario con la estrategia (ver anexo 18, tabla A), y el escenario sin la implementación de la estrategia (ver anexo 18, tabla B), obteniendo los siguientes resultados y ratios.

Tabla 20

Resultado del flujo de caja diferencial al 2028 (expresado en miles de Soles)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja anual (diferencial)	- 4,275	4,123	- 40	11,531	18,334	25,885

Nota: Elaboración propia, 2024.

La implementación será cubierta en su totalidad por capital propio (resultados acumulados al 2023 de Tecnoahorro); es decir, sin endeudamiento externo, por lo que la tasa de descuento a usar sería igual a la del costo de capital propuesto. Los resultados del VAN y TIR son atractivos con la implementación de la estrategia, obteniendo valores positivos a partir del tercer año.

Tabla 21

Ratios de decisión (expresado en miles de Soles)

td	0%
COK	28.54%
VAN Diferencial	14,338
TIR Diferencial	119%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Los resultados financieros de Tecnoahorro muestran que con la implementación de la estrategia se superan ampliamente las expectativas, a comparación de un escenario en el que no se hubiera realizado ninguna inversión ni estrategia, lo que se refleja en las tablas 22 y 23:

Tabla 22

Indicadores financieros sin estrategia al 2028⁹

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total activos	787,707	131,061	142,866	157,725	174,875	194,682
Patrimonio	80,913	78,939	80,071	83,517	88,513	95,428
Resultados	4,367	- 1,974	1,131	3,446	4,997	6,915
ROE	5.4%	-2.5%	1.4%	4.1%	5.6%	7.2%
ROA	0.6%	-1.5%	0.8%	2.2%	2.9%	3.6%
Morosidad	-14%	-35%	-35%	-35%	-35%	-35%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 23

Indicadores financieros con estrategia al 2028¹⁰

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total activos	706,794	62,037	82,206	114,792	143,859	177,135
Patrimonio	80,913	76,585	78,326	91,609	113,586	144,755
Resultados	4,367	- 4,328	1,741	13,283	21,977	31,169
ROE	5.4%	-5.7%	2.2%	14.5%	19.3%	21.5%
ROA	0.6%	-3.1%	1.1%	6.4%	8.5%	9.7%
Morosidad	-14%	-35%	-35%	-35%	-35%	-35%

Nota: Elaboración propia, 2024.

⁹ Ver anexo 19.

¹⁰ Ver anexo 20.

CONCLUSIONES

1. La transformación digital permitirá a Tecnoahorro mejorar la eficiencia operativa al optimizar procesos internos y reducir costos asociados a las operaciones tradicionales. Esto se traduce en una capacidad de respuesta más rápida a las necesidades de los clientes, lo que es fundamental en un entorno donde la inmediatez y la accesibilidad son valoradas por los usuarios.
2. El VAN positivo confirma la rentabilidad y viabilidad de la estrategia, mostrando que la TIR de 119% supera significativamente el COK 28.54%, lo que demuestra que el proyecto es altamente rentable, excediendo las expectativas mínimas y reafirmando su viabilidad.
3. La empresa cuenta con fortalezas que le permiten desarrollar un plan estratégico para alcanzar su visión. Entre las fortalezas más importantes se puede mencionar el respaldo financiero, un portafolio de innovación (con enfoque en tecnología y atención al cliente), bajo riesgo operacional y la capacidad para analizar los riesgos. Además, se destaca una oportunidad de atender al 43% de la PEA no bancarizada (al 2023).
4. La morosidad es un desafío importante que requiere el desarrollo de modelos de evaluación crediticia más efectivos. Otro desafío que se ha podido identificar es el incremento de préstamos informales como el “gota a gota”, ya que el acceso a los préstamos financieros es limitado debido a las restricciones crediticias impuestas por la legislatura peruana a las entidades financieras formales.
5. Los usuarios valoran principalmente las ofertas de tasas de interés y los costos de mantenimiento, comisiones y tarifas, lo que indica que buscan rentabilizar su dinero y evitar costos altos al elegir una entidad financiera; por lo tanto, Tecnoahorro se encuentra en el camino correcto al ofrecer tasas competitivas.
6. Se presenta una gran oportunidad al usar la transformación digital y tener un desarrollo importante en la rentabilidad del negocio. El análisis concluye que el negocio es viable siempre y cuando implemente la transformación digital y aproveche el crecimiento de la industria fintech.

RECOMENDACIONES

1. Implementar de manera inmediata la transformación digital en Tecnoahorro, enfatizando los esfuerzos en el monitoreo constante de la morosidad, para garantizar la rentabilidad del negocio.
2. La adopción de tecnologías digitales, la diversificación de productos, el fortalecimiento de la ciberseguridad y el uso de análisis de datos permitirán a la entidad adaptarse a las demandas del mercado y liderar el sector microfinanciero.
3. Realizar una optimización constante de la banca móvil, pues este canal se ha convertido en el más utilizado por los usuarios para llevar a cabo sus transacciones financieras. Esto no solo aumentará la satisfacción del cliente, sino que también facilitará a la financiera atraer a más clientes que buscan soluciones rápidas y accesibles.
4. Seguir promoviendo programas de educación financiera ya que pueden desempeñar un papel significativo en la reducción de los índices de morosidad, pues permitirán a los clientes tomar decisiones más informadas y responsables en el uso del crédito.
5. Finalmente, se resalta la importancia de un monitoreo constante de las tendencias del mercado y de la retroalimentación que brindan los clientes, lo que permitirá a Tecnoahorro adaptarse rápidamente a los cambios y seguir siendo un referente en el sector financiero peruano.

La implementación de estas recomendaciones contribuirá al crecimiento sostenible de la entidad, y fortalecerá su compromiso con la inclusión financiera en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I. (1987). Strategic Management of Technology. *Journal of Business Strategy*. 7, núm. 3.

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2019). Encuesta de Medición de Capacidades Financieras de Perú, 2019. https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/CIFRAS-ENCUESTA/ENCUESTA_PERU%2002032021.pdf

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (s.f.). Nuestra asociación. <https://www.asbanc.com.pe/nuestra-asociacion/>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021). Recuadro 2. Gobernanza y estabilidad macroeconómica, En: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021). *Reporte de Inflación. Diciembre 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2023*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/ri-diciembre-2021-recuadro-2.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024a). *Reporte de Inflación. Marzo 2024. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (Mayo 2024b). *Reporte de Estabilidad Financiera*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2024/mayo/ref-mayo-2024.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.a). Finalidad y funciones del BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/finalidad-y-funciones-del-bcrp.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.b). Riesgos de las criptomonedas. <https://www.bcrp.gob.pe/sistema-de-pagos/articulos/riesgos-de-las-criptomonedas.html#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20es%20importante,posible%20uso%20en%20actividades%20il%3%AD citas>

Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

Bregante, D., y Sabogal, M. (21 de diciembre de 2023). Guía de Negocios FinTech 2023/2024. https://www.ey.com/es_pe/law/guia-fintech#:~:text=EY%20Per%3%BA%20Fintech%20Index%202023,-

La industria Fintech & text=En esta edición resulta relevante, que registra 2044 empresas Fintech

Cesim Bank. (s.f.). Curso: ST MBA60 Universo & Código: Universo 1, BANCAMBA60#. <https://sim.cesim.com/ul/Home?sim=bk>

Comexperu. (15 de diciembre de 2023). Informalidad en el Perú: Situación y Perspectivas. *Semanario*. 1190. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/informalidad-en-el-peru-situacion-y-perspectivas#:~:text=De acuerdo con cifras de, los empleos a nivel nacional>

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF). (Julio 2015). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) - Perú. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF). (s.f.). Plan Nacional de Educación Financiera (PLANEF). <https://www.sbs.gob.pe/Portals/3/PLANEF.pdf>

Computrabajo. (s.f.). Salario de Trabajador social en Perú. <https://pe.computrabajo.com/salarios/trabajador-social>

Conexión Esan. (03 de noviembre de 2023). El auge de las billeteras digitales. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-auge-de-las-billeteras-digitales#:~:text=Lpez, los peruanos usa billeteras digitales>

Conexión Esan. (06 de agosto de 2019). ¿La responsabilidad social corporativa es solo para empresas grandes? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-responsabilidad-social-corporativa-es-solo-para-empresas-grandes#:~:text=%22Todas las compañías ADas desde 20pequeñas, y Responsabilidad Social de ESAN>

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME). (abril de 2024). Perfil Microfinanzas Perú 2023. <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/2024/PerfilMicrofinanzasPeru%3BA2023%28COPEME%29.pdf>

Contreras, V. (12 de abril de 2023). El despegue de la banca móvil en el Perú. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-despegue-de-la-banca-movil-en-el-peru>

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo quinta edición. Editorial Pearson.
- Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de gobierno digital. (13 de septiembre de 2018). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01412.pdf>
- Diario Oficial El Peruano. (09 de noviembre de 2023). El 91.9 % de hogares peruanos cuenta con teléfonos inteligentes o smartphones. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/227430-el-919-de-hogares-peruanos-cuenta-con-telefonos-inteligentes-o-smartphones#:~:text=En%20cuanto%20a%20g%C3%A9nero%2C%20se,registrado%20al%20cierre%20de%202021>
- Dini, M., y Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Empleos Perú. (s.f.). Analista de recursos humanos. <https://mtpc-candidatos.empleosperu.gob.pe/search-jobs/description?jobId=93f5c08416bc41febdb7eab687b8263a&what=Analista%20de%20recursos%20humanos>
- Gamboa, G. (08 de agosto de 2023). Cerca de dos de cada diez peruanos prefieren guardar sus ahorros en casa. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/cerca-de-dos-de-cada-diez-peruanos-prefieren-guardar-sus-ahorros-en-casa-noticia-1499271?ref=rpp>
- García, A.; Santillán, R., y Sotomayor, N. (2020). Determinantes del Ahorro Voluntario en el Perú: Evidencia de una Encuesta de Demanda. Documentos de Trabajo. Superintendencia de Banca Seguros y AFP del Perú (SBS). https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/Determinantes%20del%20ahorro%20voluntario%20en%20el%20Peru_DT-001-2020_2.pdf
- González Campo, C. (2010). E-stakeholders: una aplicación de la Teoría de los Stakeholder a los negocios electrónicos, *Estudios Gerenciales*. Vol. 26, N° 114, Cali, enero/marzo

2010.http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000100003

Grupo Banco Mundial. (04 de octubre de 2022). La invasión de Rusia a Ucrania impide la recuperación económica posterior a la pandemia en los países emergentes de Europa y Asia central. Comunicado de Prensa N° 2023/ECA/18. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/10/04/russian-invasion-of-ukraine-impedes-post-pandemic-economic-recovery-in-emerging-europe-and-central-asia>

Grupo Banco Mundial. (s.f.). Crecimiento del PIB (% anual) – Perú. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>

Guzmán Stein, L. (1982). *Las fuentes secundarias*. Universidad de Costa Rica.

Hax, A., y Wilde, D. (2013). *El modelo Delta: reinventando su estrategia empresarial*. Springer.

IESE Insight. (17 de octubre de 2008). RSC: cuatro teorías para una práctica necesaria. <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/rsc-teorias-practica-necesaria/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (11 de mayo de 2020). En las últimas 7 décadas economía peruana creció a un promedio anual de 3,8%. [Nota de Prensa]. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/#:~:text=Es%20as%C3%AD%20que%2C%20en%20los,anual%20de%203%2C2%25>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (21 de junio de 2023). El 57,4% de la población tiene una cuenta en el sistema financiero en el primer trimestre del año 2023. [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/780703-el-57-4-de-la-poblacion-tiene-una-cuenta-en-el-sistema-financiero-en-el-primer-trimestre-del-ano-2023>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (24 de junio de 2024a). 60% de la población de 18 y más años de edad tiene alguna cuenta en el sistema financiero en el I trimestre de 2024. [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/977088-60-de-la-poblacion-de-18-y-mas-anos-de-edad-tiene-alguna-cuenta-en-el-sistema-financiero-en-el-i-trimestre-de-2024>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (31 de enero de 2024b). Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO 2024. Informe. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3364523-encuesta-nacional-de-hogares-enafo-2022>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). Población proyectada por edades simples. Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones (SIRTOD). <https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (05 de junio de 2023). El mercado de créditos informales en el Perú. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-mercado-de-creditos-informales-en-el-peru/#:~:text=El%202022%25%20de%20los%20cr%C3%A9ditos,anualizada%20de%20500%25%20o%20m%C3%A1s>
- Ishikawa, K. (1952). *Diagrama de Causa y Efecto*. Kawasaki Steel Corporation.
- Kahale, L.; Khamis, A.; Diab, B.; Chang, Y.; Lopes, L.; Agarwal, A.; Li, L.; Mustafa, R.; Schünemann, H.; Hooft, L.; Scholten, R., & Guyatt, G. (2018). Impacto potencial de los datos de resultados faltantes en los efectos del tratamiento en revisiones sistemáticas: estudio de imputación. *BMJ* 2020, 370. <https://www.bmj.com/content/370/bmj.m2898>
- King, J., & Levine, R. (1993). Finance and growth: Schumpeter might be right. *Quarterly Journal of Economics*. (108), 3, 717-737. https://www.researchgate.net/publication/24091420_Finance_and_Growth_Schumpeter_Might_Be_Right
- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. Editorial Pearson.
- Kotler, P., y Keller, M. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. Pearson.
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (1996). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. (03 de julio de 2003). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Ley N° 29733, Ley de protección de datos personales. (03 de julio de 2011). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

- Ley N° 30823, Ley que delega en el poder ejecutivo la facultad de legislar en materia de gestión económica y competitividad, de integridad y lucha contra la corrupción, de prevención y protección de personas en situación de violencia y vulnerabilidad y de modernización de la gestión del estado. (20 de julio de 2018). <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/177906-30823>
- Ley N° 31057, Ley que declara de necesidad pública e interés nacional el uso de medios de pagos electrónicos para facilitar el intercambio de bienes y la prestación de servicios. (21 de octubre de 2020). <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/10/Ley-31057-Pago-medios-electronicos-LP.pdf>
- Ley N° 31143, Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros. (18 de marzo de 2021). https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Texto_Consolidado/31143-TXM.pdf
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2024). *Las MIPYME en cifras 2022*. PRODUCE. www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/3Libro_Las_Mipyme_en_Cifras_2022_OGEIEE_web_18.01.2024_f_1_1.pdf
- Mitchell, R.; Agle, B., y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental.
- Porter, M., y Millar, V. (1986). *Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la Información*. Harvard Deusto Business.
- Ramos Medina, A. (01 de febrero de 2024). En rojo: cuatro financieras en Perú registran pérdidas en utilidades por S/ 154 millones ¿cuáles son las más afectadas? *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/01/29/cuatro-financieras-en-peru-registran-perdidas-por-s154-millones-cuales-son/?outputType=amp-type>

- Santillán Hernández, D. (03 de junio de 2024). Transformación digital en la banca peruana. *La Cámara, revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*.
<https://lacamara.pe/transformacion-digital-en-la-banca-peruana/>
- SBS para ciudadanos. (s.f.). Relación de entidades autorizadas a captar depósitos.
<https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/informalidad-financiera/relacion-de-entidades-autorizadas-a-recibir-depositos-del-publico/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos>
- Streiner, D. (2003). *Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency*. J. P. Assess., Ed.
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=%C3%ADtem%20\(33\).-,%2CInterpretaci%C3%B3n%20del%20coeficiente%20alfa%20de%20Cronbach,que%20hay%20redundancia%20o%20duplicaci%C3%B3n](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=%C3%ADtem%20(33).-,%2CInterpretaci%C3%B3n%20del%20coeficiente%20alfa%20de%20Cronbach,que%20hay%20redundancia%20o%20duplicaci%C3%B3n)
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) y CAF. (s.f.a). *Encuesta de Medición de Capacidades Financieras de Perú, 2019*. SBS y CAF.
https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/CIFRAS-ENCUESTA/ENCUESTA_PERU%2002032021.pdf
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) y Ministerio de Educación (MINEDU). (2017). Programa Finanzas en el Cole. Guía del docente.
<https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (2018). Cajas Municipales de Ahorro y Crédito recargadas. *SBS Informa. Boletín semanal*. N°13, abril 2018.
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Boletin_Semanal_13_2018.pdf
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (2023). Perú: Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones.
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Junio/CIIF-0001-jn2023.PDF>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (2024a). Estados financieros por empresa financiera. Información Estadística de Empresas Financieras.
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (2024b). Morosidad por tipo de crédito y modalidad. Información Estadística de Empresas Financieras. https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (Julio de 2017). Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú 2016. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (julio de 2020). Encuesta de medición de capacidades financieras de Perú 2019. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (s.f.a). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-de-estabilidad-del-sistema-financiero>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (s.f.c). Sistema Financiero. https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (s.f.d). Ecosistema Fintech: promoviendo la innovación para contar con sistemas supervisados sostenibles e inclusivos. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2022/Ecosistema%20Fintech-2022.06.02.pdf>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (s.f.e). Aplicativo Series Estadísticas. <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>
- Torres, A. (02 de junio de 2023). Préstamos ‘gota a gota’: medio millón de peruanos pasó al mercado negro de créditos. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/prestamos-gota-a-gota-medio-millon-de-peruanos-paso-al-mercado-negro-de-creditos-noticia/>
- Universidad César Vallejo (UCV). (17 de mayo de 2023). Criptomonedas: La revolución financiera digital y su impacto en la economía global. <https://www.ucv.edu.pe/noticias/criptomonedas-la-revolucion-financiera-digital-y-su-impacto-en-la-economia-global>
- Universidad de Lima - Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Economía. (marzo de 2024). Reporte Trimestral del Sistema Financiero, Observatorio

Económico, Financiero y Social.
https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/page/file/reporte_trimestral_sistema_financiero_marzo_2024.pdf

Vara, A. (2015). *Los 7 Pasos Para Elaborar una Tesis*. Marcombo.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis PESTELG

Variable	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Entorno político				
Estabilidad política	La actual turbulencia política (desde la salida del expresidente Castillo), y el constante choque de fuerzas (Ejecutivo - Legislativo) se traduce en una estabilidad política baja (percentil 39 al 2020 según el BCRP).	Posibilidad de ingreso de nuevo gobernante que busques modificar o cambiar la actual política monetaria del país.	A	BCRP, 2021.
Sistema financiero	En el país, la política monetaria está altamente regulada y supervisada, pese a ello, se puede observar un aumento de los niveles de endeudamiento en las empresas, lo que puede afectar la estabilidad financiera del país.	Crecimientos de los costos transaccionales en el país.	A	SBS, s.f.a
BCRP	El BCRP se mantiene como una entidad autónoma que cumple con su mandato constitucional de preservar la estabilidad monetaria.	Mantener y/o preservar la estabilidad monetaria, y disminuir los riesgos que lo ponen en peligro.	O	BCRP, s.f.a.
Inclusión financiera	El Estado busca promover la inclusión económica.	Incrementar la población bancarizada.	O	Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), s.f.; 2015.
Entorno económico				
Producto Bruto Interno (PBI)	El PBI tuvo un crecimiento promedio del 4.8%, entre los años 2010 y 2019, siendo el año 2020 (pandemia por COVID-19) en el que tras casi 20 años se obtuvieron números negativos; sin embargo, se muestra un crecimiento paulatino desde el 2021, siendo la proyección para el 2024 de un crecimiento del 3%.	Estabilización y recuperación tras un año pandémico; por lo tanto, se incentiva el consumo.	O	Grupo Banco Mundial, s.f.; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020.
Inflación	EL BCRP tiene como objetivo lograr la estabilidad monetaria en el país y mantener la inflación en el rango de 1% a 3%, a fin de equiparar el Perú a los estándares de países desarrollados). Para el 2024 se ha proyectado una inflación de 3.02% (ligeramente superior al rango meta).	Incremento del costo de productos y servicios ocasionando pérdida del poder adquisitivo.	A	BCRP, 2024a.
Tipo de cambio	El Riesgo Cambiario Crediticio (RCC) está referido a los deudores que tienen ingresos en soles, pero deudas en moneda extranjera. Entre sus funciones, el BCRP tiene como objetivo el mantener estable este riesgo a fin de reducir e incentivar las inversiones extranjeras.	El índice de estabilidad monetaria afecta directamente en las exportaciones e importaciones. Un cambio brusco en este ratio ocasiona inestabilidad.	A	BCRP, 2024b.
Bancarización	Al 2023 solo el 57% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país cuenta con una cuenta bancaria (3.7% en el año 2022).	El 43% de la PEA no está bancarizado por diversos factores.	O	INEI, 2023.
Entorno sociocultural				
Informalidad	Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) al 2022, la informalidad abarcó el 75.7% de la población. A pesar de los esfuerzos del Estado para fomentar la formalización (beneficios por 5 años), esto no han sido bien recibidos por parte del empresario, a pesar de reconocer sus beneficios.	Representa un riesgo latente bancarizar a personas que no logran demostrar sus ingresos (normativas SPLAFT), la consecuencia es que no logran bancarizarse.	A/O	Comexperu, 2023.
Seguridad ciudadana	Según Ipsos, 1 de cada 3 personas ha sido víctima de algún delito en el país, obligándolos a destinar parte de los ingresos a mejorar la seguridad, reduciendo así su capacidad de ahorro. Las medidas de seguridad impuestas por el gobierno no dan abasto para cubrir esta creciente ola de delincuencia. El Perú ocupa el puesto 39 de 193 países en cuestión de criminalidad (robo al paso, estafas, gota a gota)	El incremento de delincuencia obliga a destinar mayores fondos (% del PBI) a seguridad ciudadana.	A	Torres, 2023.
Hábitos de Ahorro	Del 47% de la población que no cuenta con alguna cuenta de ahorro en el sistema financiero, el 90% lo hace en la modalidad "bajo el colchón", principalmente por la falta de acceso a los servicios financieros o producto de la desconfianza en las mismas.	Riesgo de deterioro de las monedas/billetes guardados "bajo el colchón".	O	García <i>et al.</i> , 2020; Gamboa, 2023.
Entorno tecnológico				
Tecnología financiera	Desde la pandemia por COVID-19 surgieron diferentes alternativas para realizar pagos y/o transacciones monetarias para el comercio de bienes. En ese sentido, las billeteras digitales cobraron gran importancia (Yape y Plin, principalmente) para satisfacer esta necesidad.	Crecimiento constante (26% en el 2022 versus el mismo periodo del 2021) de usuarios en estas plataformas y se estima que para el 2027, 9 de cada 10 personas tengan un medio de pago digital.	O	Conexión Esan, 2023.
Innovación digital	El avance tecnológico ha permitido una transformación digital del sector bancario, la creación de nuevas <i>fintechs</i> para dar una nueva alternativa a los productos financieros (ahorro, cambio de divisas, transferencias, préstamos, etcétera).	Crecimiento y confianza en nuevas tecnologías digitales para el sector bancario.	O	Bregante y Sabogal, 2023; Contreras, 2023.
Acceso a internet/ Smartphones	El compromiso de Estado es el de brindar el acceso a internet a todo el territorio nacional, al 2023. Según ERETEL y OSIPTEL, el 95% del ámbito urbano y el 77% del ámbito rural cuentan con acceso a internet en sus hogares y, de estos, el 91.9% de los hogares cuenta con al menos 1 <i>smartphone</i> disponible.	Crecimiento del porcentaje de hogares que cuentan con acceso a internet y a <i>smartphones</i> .	O	Diario Oficial El Peruano, 2023.
Entorno ecológico				
Sostenibilidad	Si bien tener políticas de Responsabilidad Social Empresarial/Corporativa (RSE/C) no es una obligación en el país, su implementación (al menos en las medianas y grandes empresas), es cada vez más frecuente ya que ayuda a reducir riesgos laborales, cuidar el medio ambiente y generan mayor valor como empresa.	Mejorar la imagen institucional de la empresa ante terceros.	O	Conexión Esan, 2019.
Entorno legal				
Ley N° 28015	Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, promulgada en el 2003 que tiene como objetivo, dentro de su marco de acción, permitir que las empresas se incorporen a la formalidad	Fomentar la formalización a las MIPYME en el Perú.	O	Ley N° 28015, 2003.
Ley N° 29733	Ley de protección de datos personales, regula a las empresas en cuanto al uso de los datos personales de los clientes y sus diferentes tratamientos.	Mejorar la seguridad de la información personal de los clientes.	O	Ley N° 29733, 2011
Ley N° 31057	Ley que declara de necesidad pública e interés nacional el uso de medios de pagos electrónicos para facilitar el intercambio de bienes y la prestación de servicios.	Fomentar la seguridad al realizar transacciones por medio digitales.	O	Ley N° 31057, 2020.
Ley N° 30823; Decreto Legislativo N° 1412	Decreto Legislativo N° 1412 otorga validez al ejercicio de la identidad digital para el uso y prestación de servicios digitales, reconociendo a las personas las mismas garantías que otorgan los modos tradicionales (presenciales).	Dar validez a las entidades digitales, confiándole las mismas garantías que a personas jurídicas.	O	Decreto Legislativo N° 1412, 2018; Ley N° 30823, 2018.
Regulación de entidad financieras	Entidades que nacen con la finalidad de supervisar, regular y promover el fortalecimiento del sistema financiero en el país.	Incrementar la aprobación en el uso de las diferentes entidades financieras en el país.	O	Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), s.f.; Ley N° 26702, 1996.
Ley N° 31143, Ley contra la usura bancaria	Ley que coloca límites a las tasas de interés. El 52% de los créditos en las financieras son excluidos debido al tope en la tasa de interés (BCRP, 2021).	Se niegan préstamos a clientes y ellos recurren a préstamos informales conocidos como "gota a gota".	A	Ley N° 31143, 2021.
Decretos Supremos N°029-2014EF y N°191-2015EF; Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU; Resolución SBS N° 3274-2017; Resolución SBS N° 4143- 2019.	Promoción de las políticas de inclusión financiera	Busca reducir la brecha de la inclusión financiera	O	SBS y CAF, s.f.a.
Entorno global				
Variable	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Conflictos internacionales	En un mundo globalizado, los conflictos bélicos impactan en la economía mundial a pesar no ejecutarse en el territorio nacional, puesto que afecta los flujos comerciales y los capitales internacionales.	Incremento de tasas y comisiones para amortiguar las pérdidas ocasionadas por los conflictos.	A	Grupo Banco Mundial, 2022.
Criptomonedas	El uso de las criptomonedas como medio de inversión y transacción aún no está muy difundido debido a la alta volatilidad y riesgo que implican; sumado a ello, aun no se cuenta con una normativa que regule su uso adecuado.	Se usan principalmente como medio de inversión de alto riesgo (sin capacidad de validación de su procedencia)	A	BCRP, s.f.b; Universidad César Vallejo (UCV), 2023.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 2. Business Canvas model 2023

<p>Socio Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas. • Proveedores de servicios de TI (plataforma y seguridad bancaria). • Proveedores confiables y regulados (SBS) para la emisión de productos especializados (como chequeras, formularios bancarios, token, app bancarias). • Proveedores de servicios complementarios (seguros). • Marcas representativas (Visa, Master card). • BCRP. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento financiero personalizado. • Capacitación constante al personal y atención al cliente. • Desarrollo y mantenimiento a las plataformas <i>web</i> y aplicativos a fin de mejorar la experiencia del usuario y que permita un escalamiento rápido. • Digitalización de procesos internos, logrando eficiencias. • Generar confianza y cercanía del banco con los clientes. • Reunir el capital para invertir en la transformación digital. <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional que permita innovación tecnológica. • Plataforma <i>web</i> para servicios y consultas. • Sistema integral para mitigar riesgos (ciberseguridad) y analizar data (CRM). • Personal altamente capacitado (con enfoque al cliente). 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos y servicios simplificados e innovadores para atender las necesidades de los clientes, enfocados en la rentabilidad. • Plataforma digital interactiva y disponible 24/7. • Asesoramiento personalizado, ágil, integral, respetuoso e inclusivo para los clientes. 	<p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención y asesoría financiera personalizada de acuerdo con el segmento y necesidad del cliente (sucursales / <i>call center</i>). • Atención <i>web</i> (<i>chatbot</i>). • Simuladores interactivos para los diferentes productos financieros. • Banca en Línea. • Asistencia personal calificada. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de sucursales y ATM. • Banca virtual 24/7 (<i>web</i> y aplicativos móviles). • Atención telefónica (<i>call center</i>). • Ejecutivos financieros (asesores asignados por cartera). • Social media. 	<p>Segmento de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minorista. Consumidores individuales a quienes se les brinda los servicios de cuentas corrientes y de ahorros, tarjetas de crédito, préstamos, entre otros. • Privado. Dirigida a individuos de alto patrimonio, se les brinda servicios de gestión de patrimonios y planificación patrimonial, entre otros. • Empresarial. Orientada a las PYME, a las cuales se les ofrecen préstamos comerciales, gestión de tesorería, y servicios de pago, cuentas bancarias, entre otros. • Para el negocio digital. Adultos de 18 a más con acceso a internet.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de sucursales. • Recursos humanos. • Mantenimiento y soporte de infraestructura digital y tecnológica (ciberseguridad). • Gastos de estrategias de marketing y ventas. • Gastos administrativos y operativos. • Costo de desarrolladores y equipo legal. 		<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intereses de créditos y colocaciones. • Comisiones y tarifas de venta por productos (tasas pasivas). • Captación de productos financieros (valores, bonos, acciones, depósitos a plazo fijo, etcétera). • Uso del <i>float</i> financiero (generar rentabilidad con el dinero que se encuentra depositado en el sistema). • Servicios adicionales: Microcréditos, seguros, pagos de servicios (cobro por transacciones). 		

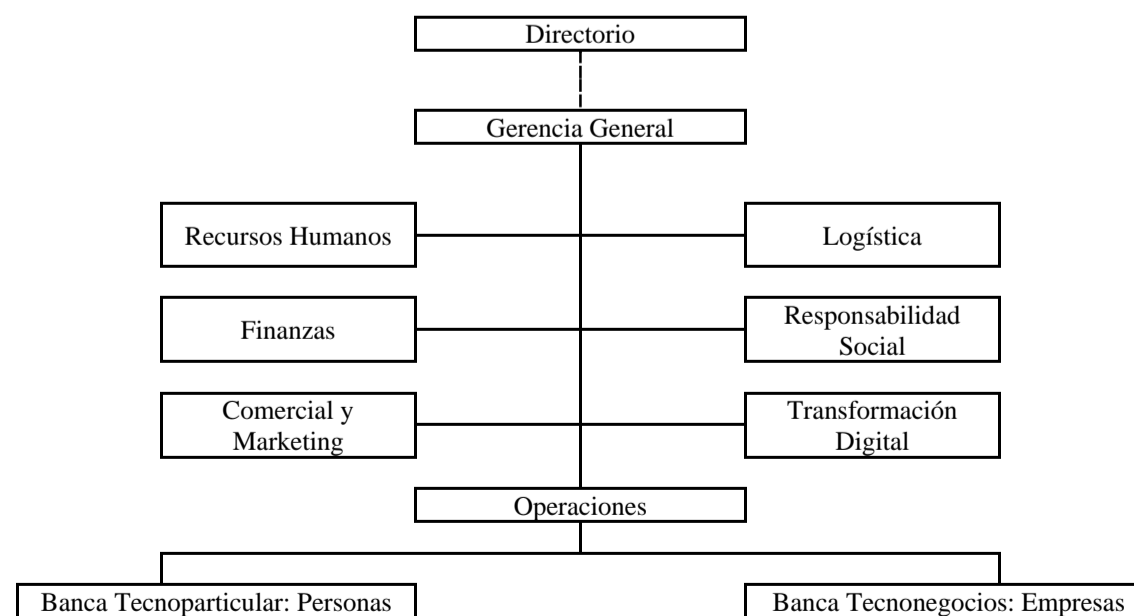
Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 3. Cadena de valor de los servicios 2023

Actividades SOPORTE	DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS				
	<ul style="list-style-type: none"> • Con la finalidad de lograr los objetivos de la entidad bancaria, asociadas a su misión, el Directorio y Alta Gerencia (altamente capacitada) deben tomar las decisiones adecuadas y ejecutar las acciones necesarias. • Sueldos del personal acorde al mercado, por encima del mínimo, con incentivos por buen desempeño de hasta un 15% del salario base. • Análisis mediante: indicadores de la rotación de personal entre áreas (promedio 10%). 				
	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA				
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización interna del banco debe estar alineada para mantener estándares de calidad en los procesos y servicios bancarios. • Cumplimiento de regulaciones y normas (SBS, Basilea III, BCRP). • Supervisar el presupuesto, la contabilidad y las finanzas internas del banco (auditorías). • Contar con sistemas eficientes para los procesos y utilización de herramientas para tomar decisiones estratégicas y operativas. 				
Actividades PRIMARIAS	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE				
	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una adecuada política de sostenibilidad, mitigar los impactos hacia los <i>stakeholders</i>. • Contar con espacios seguros, limpios, con adecuada iluminación; en general, una infraestructura óptima, cumpliendo con todos los parámetros de seguridad. • Contar con soluciones en la nube para mejorar la flexibilidad, escalabilidad y resiliencia de los sistemas de información. 				
	ABASTECIMIENTO				
	<ul style="list-style-type: none"> • Para el buen funcionamiento de la entidad bancaria es muy necesario desarrollar un sistema integral que almacene la información referente a clientes, operaciones, movimientos y demás, para tener datos relevantes para analizarlos. 				
	MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES	PRESTACIÓN	CLIENTES Y OTROS CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades y preferencias de los clientes (desarrollar los productos y los servicios financieros). • Establecer tasa, tarifas y comisiones competitivas. • Campañas publicitarias mediante el marketing digital, plataformas digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado, especializado con experiencia y conocimiento en productos y servicios financieros según el segmento de clientes. • Atención enfocada al cliente, personal apto para solución de problemas y reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sistemas de tecnología de la información altamente seguros y confiables. • Seguridad y confianza. Sistemas de autenticación biométrica, como reconocimiento facial o de huellas dactilares, para garantizar la seguridad de las transacciones. • Agencias, oficinas y cajeros automáticos de fácil acceso, pero con seguridad de información. • Proveedores homologados para cumplir con los requerimientos de los bienes y servicios relacionados a la operación bancaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer diversidad de productos y servicios financieros para las distintas necesidades de los clientes, mediante plataformas digitales de fácil entendimiento y agencias en puntos estratégicos de fácil acceso. • Evaluación y aprobación de solicitudes de los clientes (gestión de riesgos). • Banca Digital 24/7. Proporcionar acceso ininterrumpido a servicios bancarios a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles • Estudios de mercado para analizar las tendencias en el sector o sectores relacionados. • Investigación constante, así como análisis de master data existente de todas las transacciones realizadas en la entidad financiera para atender las necesidades del sector y así conseguir una ventaja competitiva sostenible. 	<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toda persona natural mayor de 18 años (en caso sea menor, acompañado de un apoderado o adulto). • Empresas medianas y pequeñas. <p>OTROS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toda persona que va a una sucursal o utiliza un canal de banco sin tener una relación comercial actual (algún producto de la entidad bancaria). • Autoridades de supervisión y reguladores.

Nota: Adaptado de Porter, 2002.

Anexo 4. Organigrama de Tecnoahorro 2023



Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 5. Business Canvas model 2024-2028

<p>Socio Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de servicios de TI (plataforma UX/UI y seguridad bancaria). • Inversionistas • Proveedores confiables y regulados (SBS) para la emisión de productos especializados (como chequeras, formularios bancarios, token, apps bancarias). • Proveedores de servicios complementarios (seguros). • Marcas representativas (Visa, Master Card). • BCRP. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo UX para el canal digital, para generar confianza y cercanía del banco con los clientes. • Asesoramiento financiero personalizado. • Capacitación constante al personal y atención al cliente. • Desarrollo y mantenimiento a las plataformas <i>web</i> y aplicativos a fin de mejorar las experiencias del usuario y que permita un escalamiento rápido <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera para invertir en las actualizaciones en tecnología • Profesionales especializados en productos digitales y big data. • Cultura organizacional que permita innovación tecnológica. • Plataforma <i>web</i> para servicios y consultas. • Sistema integral para mitigar riesgos (ciberseguridad) y analizar data (CRM). • Personal altamente capacitado (con enfoque al cliente). 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos y servicios simplificados e innovadores para atender las necesidades de los clientes digitales (sin necesidad de ir a una sucursal), enfocados en la practicidad, agilidad y rentabilidad. • Diseño de plataforma 100% digital amigable, de fácil uso, flexible y configurable interactiva y disponible 24/7. • Chatbot interactivo disponible 24/7 para comunicación fuera del horario laboral. • Ofrecer al mercado un servicio digital disruptivo que permita a las personas naturales acceder a la bancarización de una forma ágil y segura. • Asesoramiento personalizado, ágil, integral, respetuoso e inclusivo para los clientes 	<p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banca en Línea con soporte 24/7. • Redes sociales para contacto, información y actualizaciones. • Atención y asesoría financiera personalizada de acuerdo con el segmento y necesidad del cliente (sucursales/ <i>call center</i>). • Atención digital (chatbot). • Simuladores interactivos para los diferentes productos financieros. • Redes sociales para contacto, información y actualizaciones. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banca digital 24/7 (<i>web</i> y aplicativos móviles). • Red de sucursales y ATM. • Atención telefónica (<i>call center</i>). • Ejecutivos financieros (asesores asignados por cartera). • Social media. 	<p>Segmento de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnoparticular. Dirigido a individuos de alto patrimonio con buen historial crediticio, que busquen productos y servicios financieros como cuentas corrientes y de ahorros, y préstamos diversos. • Negocio digital. Adultos de 18 a más con acceso a internet.y/o internet móvil. • Tecnonegocios. Orientado a las MIPYME, ofrece préstamos comerciales, gestión de tesorería, y servicios de pago, así como cuentas de ahorro a la vista o plazo fijo, entre otros. • Para el negocio digital. Adultos de 18 a más con acceso a internet.y/o internet móvil.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de desarrolladores y equipo legal. • Costo para actualizar las plataformas tecnológicas. • Mantenimiento de sucursales. • Recursos humanos (planillas), costo de desarrolladores y equipo legal. • Mantenimiento y soporte de infraestructura digital y tecnología (ciberseguridad). • Gastos de estrategias de marketing y ventas. 		<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intereses de créditos y colocaciones a través de servicios digitales. • Captación de productos financieros a través de servicios digitales (valores, bonos, acciones, depósitos a plazo fijo, etcétera). • Servicios adicionales como microcréditos, seguros, pagos de servicios (cobro por transacciones) a través de servicios digitales. • Comisiones y tarifas de venta por productos (tasas pasivas). • Uso del float financiero (generar rentabilidad con el dinero que se encuentra depositado en el sistema). 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 6. Cadena de valor de los servicios 2024-2028

<p>Actividades SOPORTE</p>	<p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del personal, atracción y contratación del mejor talento. • Sueldos del personal acorde al mercado, con incentivos por buen desempeño. • Plan de capacitaciones al personal para fortalecer el conocimiento sobre los productos / servicios existentes, así como en las nuevas tendencias del mercado financiero. <p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de regulaciones y normas internas y de entes externos, así como las prácticas de calidad y seguridad para la banca digital (SBS, Basilea II, BCRP, ISO 27001). • Contar con sistemas eficientes para los procesos relacionados a la banca digital. <p>TECNOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar <i>software</i> para potenciar la plataforma digital. • Explorar la inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático (ML) para acelerar, mejorar las diferentes operaciones comerciales y mitigar riesgos, así como optimizar tiempos. • Sistemas para protección de la información y analítica de big data. <p>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una adecuada política de sostenibilidad, mitigar los impactos hacia los <i>stakeholders</i>. • Contar con espacios seguros, limpios, con adecuada iluminación; en general, una infraestructura óptima, cumpliendo con todos los parámetros de seguridad para el personal y para los equipos tecnológicos. • Contar con soluciones en la nube para mejorar la flexibilidad, escalabilidad y resiliencia de los sistemas de información. <p>ADQUISICIÓN Y COMPRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de diferentes proveedores para lograr implementar sistemas funcionales para mejorar la plataforma digital y mantener en óptimas condiciones la infraestructura física (agencias). • Negociar contratos a largo plazo con proveedores de rubros estratégicos (tecnología, mantenimiento, marketing). 				
	<p>Actividades PRIMARIAS</p>	<p>MARKETING Y VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades y preferencias de los clientes (desarrollar los productos y los servicios financieros) a través de un CRM, el cual ofrece datos fiables para el área de Marketing y Ventas. • Establecer tasa, tarifas y comisiones competitivas para la banca digital. • Fuerza de ventas capacitada para ofrecer a los clientes los diferentes productos financieros. • Sedes físicas (agencias) y virtuales (plataformas digitales), a través de las cuales se captará y fidelizará a los clientes. • Campañas publicitarias, mediante el marketing digital, usando plataformas digitales. 	<p>PERSONAL DE CONTACTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal continuamente capacitado y especializado, con experiencia y conocimiento sobre productos y servicios financieros de acuerdo con el segmento de clientes seleccionado. • Atención enfocada al cliente, personal apto para dar solución a los problemas y reclamos. • Asesoramiento personalizado a clientes para la óptima planificación y gestión de sus inversiones • Atracción de nuevos clientes a través de campañas de marketing direccionadas, además de brindar un soporte continuo. 	<p>SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sistemas de tecnología de la información altamente seguros y confiables. • Seguridad y confianza. Sistemas de autenticación biométrica, como reconocimiento facial o de huellas dactilares, para garantizar la seguridad de las transacciones. • Desarrollo de nuevos productos financieros, gracias al área de Innovación y Desarrollo. • Los sistemas deben ser seguros y robustos para soportar las diferentes transacciones y operaciones que se realicen en la plataforma digital, apps, y en la <i>web</i>. 	<p>PRESTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer diversidad de productos y servicios financieros para las distintas necesidades de los clientes, mediante plataformas digitales de fácil entendimiento y agencias en puntos estratégicos de fácil acceso. • Evaluación y aprobación de solicitudes de los clientes (gestión de riesgos) de manera rápida, usando inteligencia artificial. • Acceso ininterrumpido a diferentes servicios financieros a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles • Investigación constante, así como análisis de master data existente de todas las transacciones realizadas en la financiera para atender las necesidades del sector, y así tener una ventaja competitiva sostenible, usando herramientas de big data.

Nota: Adaptado de Porter, 2002.

Margen de Servicio

Anexo 7. Resultados de Tecnoahorro al año 2023

Tabla A

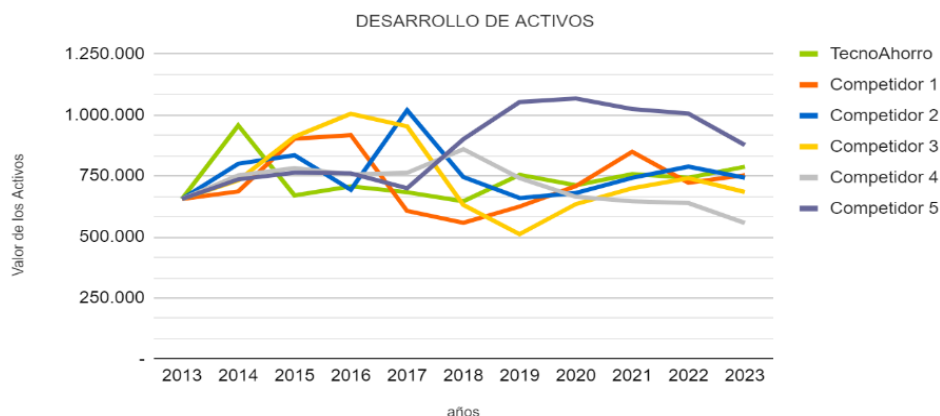
Estado de resultados 2023 (expresados en miles de soles)

Ingresos por intereses		Costos no financieros	
	Green Bank		Green Bank
Préstamos hipotecarios	15 074	Personal	
Préstamos al consumo	6 392	Salarios	4 125
Tarjetas de crédito	1 258	Otros	1 237
Préstamos PyME	2	Contrataciones y Despidos	55
Depósitos en entidades de crédito	75	Formación	182
Títulos que devengan intereses	1 577	Pago por desempeño	805
Reservas	535	Total	6 404
Total ingresos por intereses	24 912	Administración	2 270
		Gestión del riesgo	1 300
Costo de los intereses		Prima del swap	0
	Green Bank	Infraestructura IT	323
Depósitos a la vista	49	Costos de desarrollo	770
Depósitos a plazo fijo a 12 meses	1 281	Depreciación	695
Depósitos a plazo fijo a 24 meses	3 485	Gastos operativos	11 762
Depósitos en cuentas corrientes	476	Beneficio antes de pérdidas en préstamos	10 616
Depósitos de entidades de crédito	0	Provisión para pérdidas en préstamos	
Bonos	0	Hipotecas	1 879
Bonos subordinados	0	Préstamos al consumo	1 457
Línea de crédito del banco central	0	Tarjetas de crédito	466
Asistencia de liquidez de emergencia	0	Préstamos PyME	0
Total costos de los intereses	5 291	Total	3 803
Ingreso neto por intereses	19 621	Beneficio para el periodo	
Ingresos no financieros			Green Bank
	Green Bank	Beneficio operativo	6 813
Servicios bancarios		Impuestos sobre beneficios	1 703
Minorista		Impuesto bancario	743
Cargos a la cuenta y otros pagos	1 031	Beneficio para el periodo	4 367
Ingresos por Tarjetas de crédito	349		
Total	1 380		
Privado			
Cargos a la cuenta y otros pagos	200		
Ingresos por Tarjetas de crédito	143		
Total	343		
PyME	1 034		
Total	2 757		
Ganancias por las ventas de títulos valores	0		
Ingresos no financieros	2 757		
Total ingresos	22 378		

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura A

Valor de capitalización del mercado



Nota: Tomado de CESIM Bank, s.f.

Tabla B

Ranking de calificación crediticia al 2023

Ranking	Empresa	Calificación
1ero	Competidor 1	AA-
1ero	Competidor 2	AA-
3ero	Competidor 3	BBB
4to	Tecnoahorro	BBB-
4to	Competidor 4	BBB-
6to	Competidor 5	BB-

Nota: Tomado de CESIM Bank, s.f.

Tabla C

Ingresos 2023 por segmento en miles de S/

Producto		Tipo de banca (miles de soles)			% Total
		Tecnoparticular	TecnoNegocio	Total	
Depósitos	A la vista	20,221	12,249	32,470	8%
	a 1 año	105,512	84,139	189,651	49%
	a 2 años	88,387	77,008	165,396	43%
Total Depósitos		214,121	173,396	387,517	100%
Créditos	a 1 año	274,981	182,500	457,481	64%
	a 2 años	170,430	87,875	258,305	36%

Nota: Tomado de CESIM Bank, s.f.

Tabla D

Ingresos PYME 2023 en miles de S/

Producto	Importe	%
Depósitos	156,198	17.0%
Préstamo	AAA	0.22
	AA	1.60
	A	6.28
	BBB	12.17

Nota: Tomado de CESIM Bank, s.f.

Anexo 8. Índices de satisfacción 2023

Tabla A

Calificación de satisfacción del cliente

	Tecnoahorro	Competidor				
		N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5
Servicios de banca por internet	2.04	1.99	1.97	2.02	1.96	2.01
Procesos y experiencia de servicio al cliente	2.04	1.98	1.96	2.05	1.94	2.03

Nota: Adaptado de Cesim Bank, s.f .

Tabla B

Índice de satisfacción de stakeholders

Stakeholders	Tecnoahorro
Imagen de la empresa	2.86
Satisfacción de clientes	3.03
Satisfacción del personal	3.11

Nota: Adaptado de Cesim Bank, s.f .

Tabla C

Índice de satisfacción del personal

Satisfacción del personal	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personas	2.88	3.22	3.06	2.91	2.97	3.22	3.15	3.14	3.18	3.09
Empresas	3.00	3.30	3.20	3.05	3.04	3.30	3.24	3.22	3.25	3.23
Back office	2.87	3.16	3.10	2.83	2.98	3.23	3.01	3.00	3.03	3.01
Calificación global	2.92	3.23	3.11	2.94	2.99	3.24	3.15	3.13	3.17	3.11

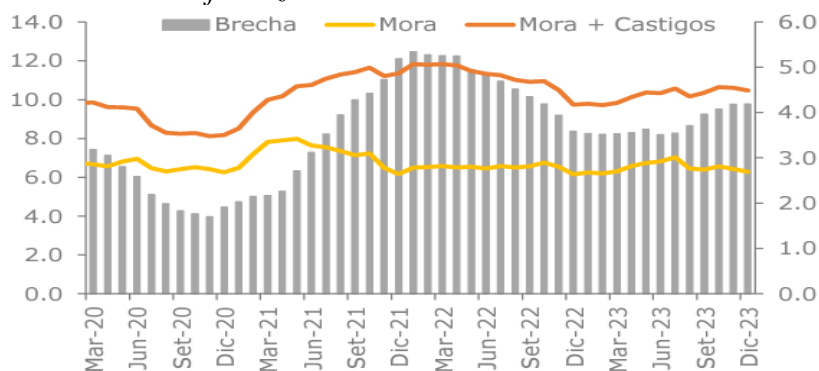
Leyenda: 1=bajo, 5=alto

Nota: Adaptado de Cesim Bank, s.f .

Anexo 9. Reporte trimestral del sistema financiero, marzo 2024

Figura A

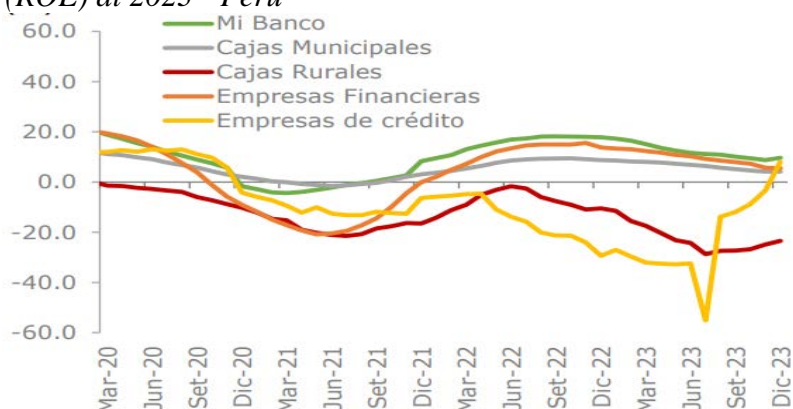
Morosidad% sistema de microfinanzas sobre los créditos a las MYPES



Nota: Tomado de Universidad de Lima - Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Economía, 2024.

Figura B

Rentabilidad% (ROE) al 2023 - Perú



Nota: Tomado de Universidad de Lima - Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Economía, 2024.

Anexo 10. Entidades en el Perú que componen el sistema financiero, marzo 2024

Tabla A

Lista de entidades financieras Perú

Tipo de entidad	Nombre de la entidad	Tipo de entidad	Nombre de la entidad	
Banco	ALFIN BANCO	Caja Municipal de Ahorro y Crédito	CMAC CUSCO	
	BBVA		CMAC AREQUIPA	
	BANCO BCI		CMAC DEL SANTA	
	BANCOM		CMAC HUANCAYO	
	BANCO DE CREDITO		CMAC ICA	
	BANCO DE LA NACION		CMAC MAYNAS	
	BANCO FALABELLA		CMAC PAITA	
	BANCO GNB		CMAC PIURA	
	BANBIF		CMAC TACNA	
	INTERBANK		CMAC TRUJILLO	
	BANCO PICHINCHA		CMCP LIMA	
	BANCO RIPLEY		Caja Rural de Ahorro y Crédito	CRAC CENCOSUD SCOTIA
	SANTANDER PERU			CRAC LOS ANDES
	BANK OF CHINA (PERU)	CRAC DEL CENTRO		
	CITIBANK DEL PERU	CRAC PRYMERA		
	ICBC PERU BANK S.A.	CRAC INCASUR		
	MIBANCO	Financiera	COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.	
	SOCTIABANK PERU		CREDISCOTIA FINANCIERA S A	
	FINANCIERA CONFIANZA S.A.A.			
	FINANCIERA CREDINKA S A			
	FINANCIERA EFECTIVA S A			
	FINANCIERA OH S A			
	FINANCIERA PROEMPRESA			
	FINANCIERA QAPAQ S.A.			
	FINANCIERA SURGIR			

Nota: Adaptado de SBS, s.f.c.

Anexo 11. El mercado de créditos informales en el Perú (IPE, Reporte 2022)

Figura A

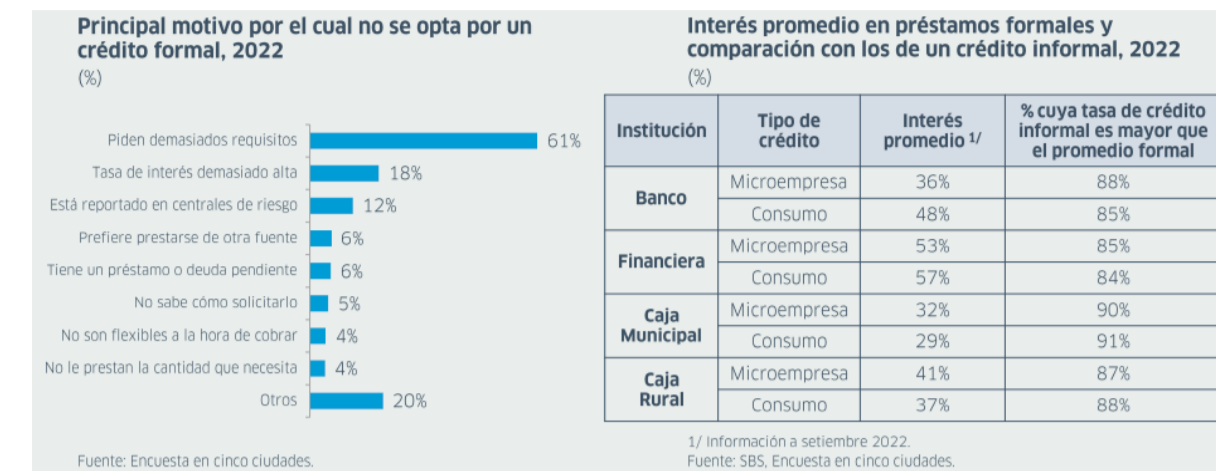
Créditos recibidos de prestamistas, 2022



Nota: Tomado de IPE, 2023.

Figura B

Motivos por los que no se opta por un crédito formal, 2022



Nota: Tomado de IPE, 2023.

Figura C

Créditos de consumo y MYPE excluidos por el tope de tasas de interés

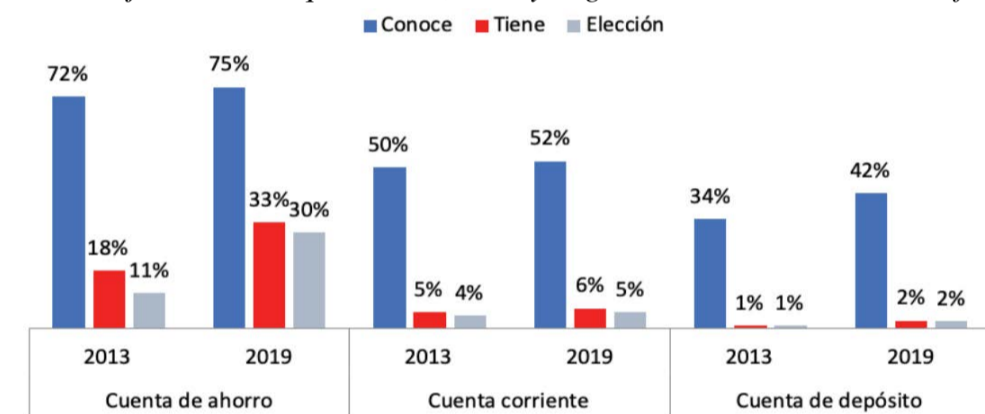


Nota: Tomado de IPE, 2023.

Anexo 12. Resultados de la encuesta de medición de capacidades financieras Perú 2019

Figura A

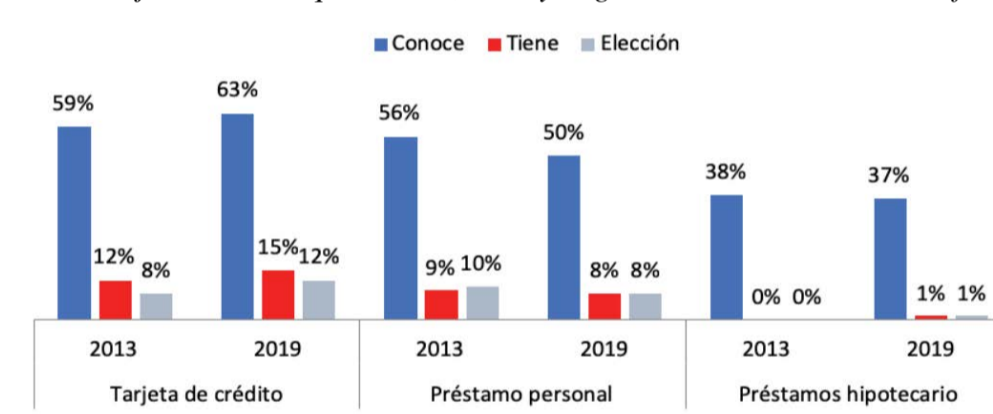
Porcentaje de adultos que conoce, tiene y eligió una cuenta en el sistema financiero



Nota: Tomado de SBS, 2020.

Figura B

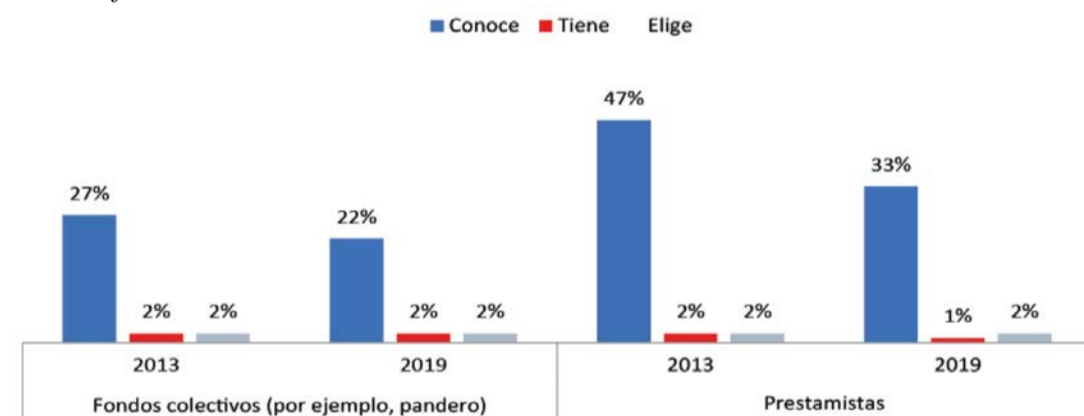
Porcentaje de adultos que conoce, tiene y eligió un crédito en el sistema financiero



Nota: Tomado de SBS, 2020.

Figura C

Porcentaje de adultos que conoce, tiene y eligió servicio de ahorro o crédito fuera del sistema financiero



Nota: Tomado de SBS, 2020.

Figura D

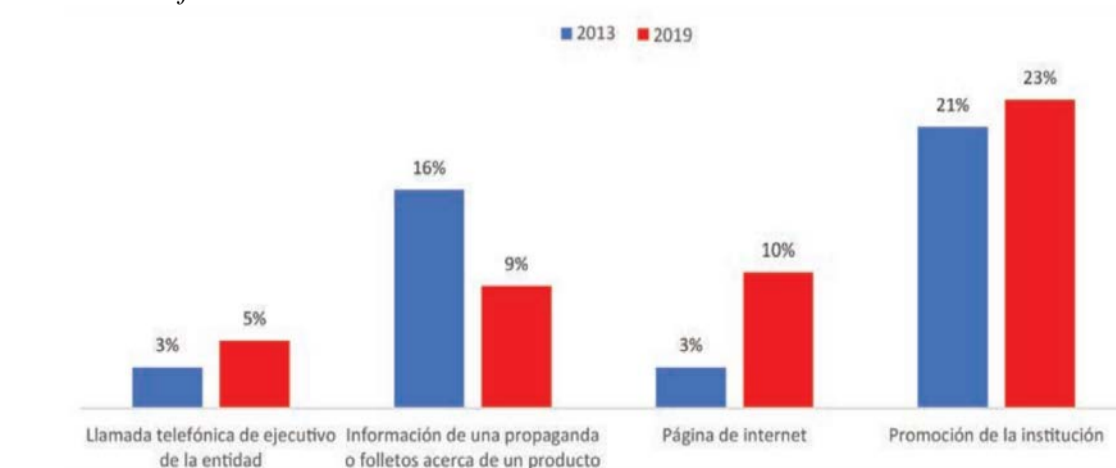
Porcentaje de adultos que usan medios de información vinculados a la orientación y asesoría



Nota: Tomado de SBS, 2020.

Figura E

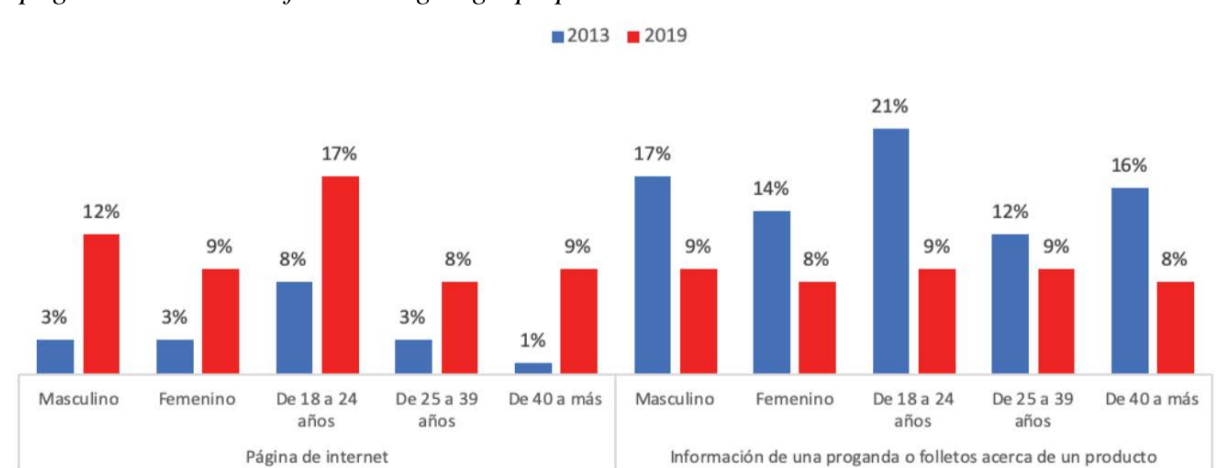
Porcentaje de adultos que usan medios de información vinculados a la promoción de las instituciones financieras



Nota: Tomado de SBS, 2020.

Figura F

Porcentaje de adultos que tienen como fuente de información la publicidad de las entidades financieras en página de internet o folletos según grupo poblacional

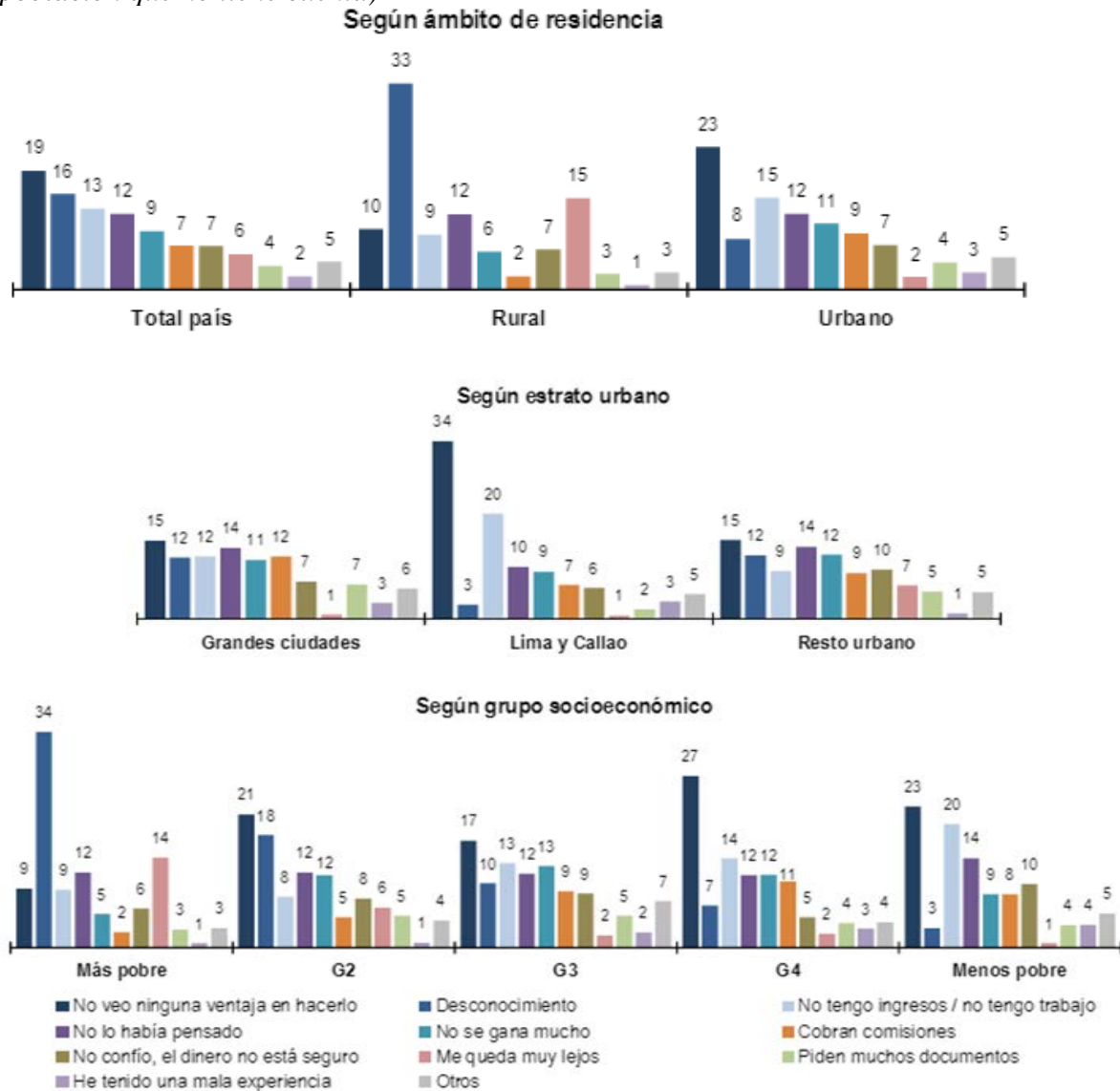


Nota: Tomado de SBS, 2020.

Anexo 13. Resultados de la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú 2016

Figura A

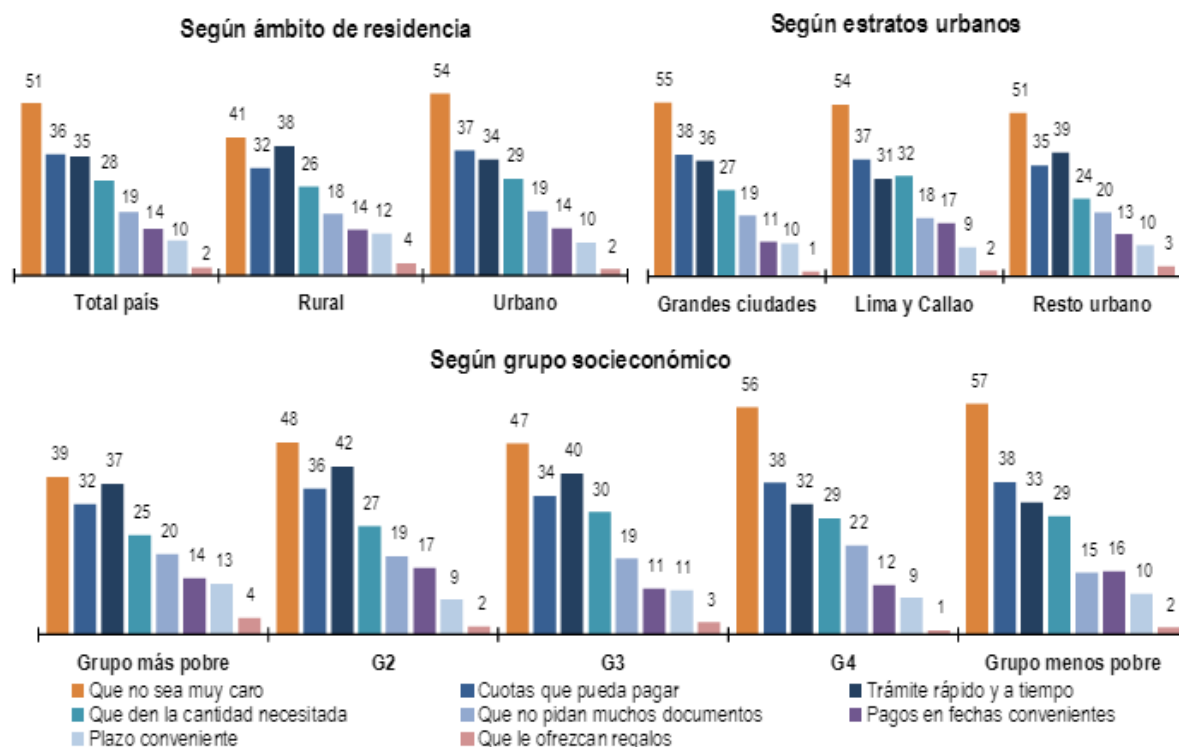
Motivos para no tener una cuenta de depósitos (distribución porcentual respecto de la población que no tiene cuenta)



Nota: Tomado de SBS, 2017.

Figura B

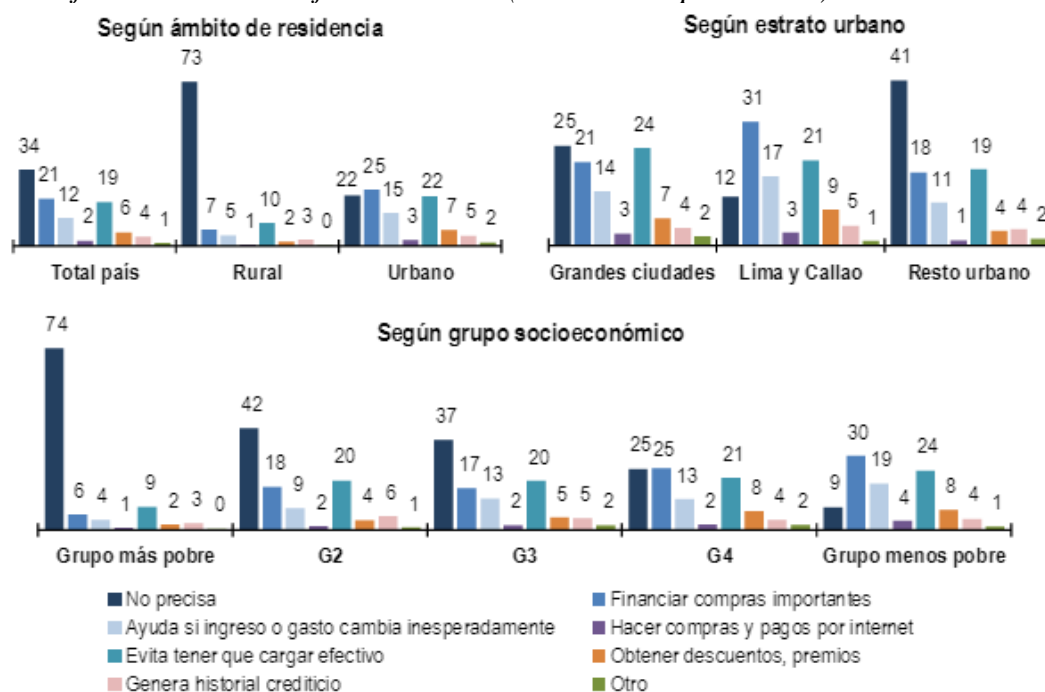
Criterio que prevalece en la decisión de un préstamo



Nota: Tomado de SBS, 2017.

Figura C

Ventajas de usar una tarjeta de crédito (distribución porcentual)



Nota: Tomado de SBS, 2017.

Anexo 14. Datos PRODUCE 2024

Tabla A

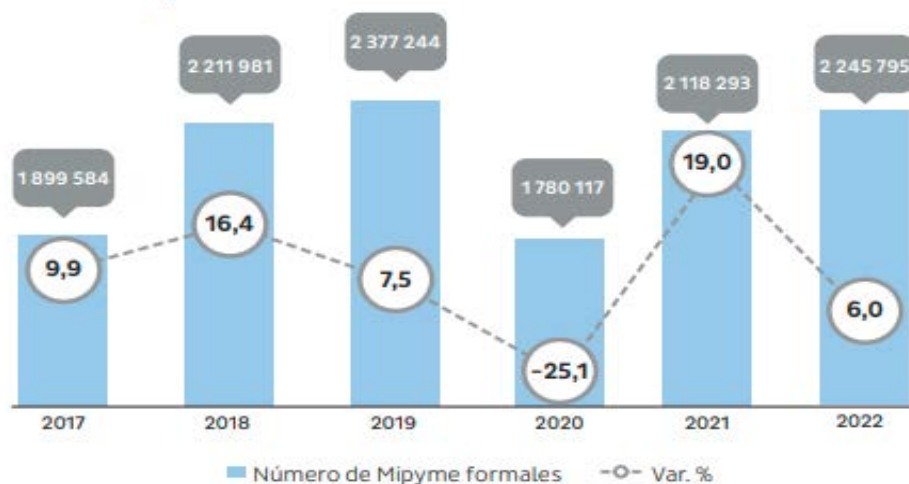
Empresas formales según tamaño empresarial¹¹, 2022

Estrato empresarial	N° de empresas	Participación %	Variación % 2022/2021	Variación % 2022/2019
Microempresa	2,127,839	9.,2	4.6	-7.2
Pequeña empresa	113,578	5.0	41.2	38.4
Mediana empresa	4,378	0.2	53.9	49.1
MIPYME	2,245,795	99.4	6.0	-5.5
Gran empresa	13,739	0.6	26.1	44.1
Total	2,259,534	100.0	6.1	-5.3

Nota: Tomado de Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2024.

Figura B

Evolución del número de MIPYME formales, 2017-2022



Nota: Tomado de Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2024.

¹¹ El tamaño empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2,300 UIT.

Anexo 15. Indicadores de uso de los servicios financieros por departamento

Tabla A

Número de personas naturales con créditos directos

Departamento	N° deudores ¹ / Población adulta (%)	
	Dic-18	Dic-23
Amazonas	16.69	21.61
Ancash	24.91	24.78
Apurímac	19.83	26.18
Arequipa	39.51	38.86
Ayacucho	21.46	24.34
Cajamarca	22.06	25.84
Callao	26.36	23.95
Cusco	29.62	32.96
Huancavelica	14.36	18.42
Huánuco	21.98	25.1
Ica	36.73	35.43
Junín	35.01	36.83
La Libertad	27.49	27.12
Lambayeque	34.85	35.03
Lima	46.33	48.5
Loreto	16.53	18.65
Madre de Dios	29.16	31.99
Moquegua	36.11	38.38
Pasco	24.33	27.66
Piura	35.23	33.4
Puno	27.97	29.43
San Martín	21.7	25.26
Tacna	37.86	36.45
Tumbes	34.06	34.41
Ucayali	22.23	25.84
Nacional	31.18	32.29

Nota: Adaptado de SBS, 2023.

Tabla B

Proporción de adultos con alguna cuenta de ahorro, a plazo fijo, cuenta corriente o CTS en algún banco, financiera, caja municipal, caja rural o cooperativa

Departamento	Tenencia de cuentas ²	
	Dic-18	Dic-23
Amazonas	49.73	62.03
Ancash	32.63	48.97
Apurímac	18.02	41.7
Arequipa	38.87	57.59
Ayacucho	36.44	49.21
Cajamarca	28.1	43.75
Callao	49.05	67.56
Cusco	29.65	52.86
Huancavelica	37.31	55.04
Huánuco	31.74	45.49
Ica	42.98	60.43
Junín	31.75	53.43
La Libertad	32.26	51.99
Lambayeque	35.53	54.89
Lima	46.71	66.45
Loreto	38.21	47.24
Madre de Dios	25.57	30.97
Moquegua	45.36	64.92
Pasco	36.26	53.15
Piura	36.93	50.63
Puno	29.34	33.73
San Martín	30.25	45.08
Tacna	28.11	46.15
Tumbes	36.51	43.62
Ucayali	31.55	38.61
Nacional	38.65	55.87

Anexo 16. Objetivos de planes funcionales

Tabla A

Objetivos del plan funcional de Marketing

N°	Objetivos	Indicadores	Medición	Resultado esperado					Relación con el objetivo estratégico
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
OM1	Captar nuevos clientes	Tasa de nuevos clientes digitales	% de nuevos clientes adquiridos	10%	15%	25%	30%	35%	OE1, OE2, OE3, OE4, OE5, OE8, OE11
		Tasa de conversión de leads	% de leads generados que se convierten en clientes	20%	28%	32%	34%	36%	
OM2	Incrementar el nivel de ventas	Participación de mercado	% cuota de mercado	>0.4%	>0.4%	>0.6%	>0.78%	>0.8%	OE1, OE2, OE3, OE4, OE5, OE6, OE7, OE8, OE9, OE10, OE11
OM3	Fortalecer el reconocimiento de la marca en el mercado financiero	Cantidad de menciones de la marca en medios	# menciones en medios y redes digitales	3,650	4,380	5,256	6,307	7,569	OE4, OE5, OE6, OE8, OE11, OE12
		Incremento reconocimiento de marca	Encuesta de reconocimiento de marca	4 de 5 puntos	4 de 5 puntos	4.5 de 5 puntos	4.5 de 5 puntos	4.5 de 5 puntos	
OM4	Fomentar la interacción en redes sociales	Cantidad de seguidores en redes sociales	# de seguidores en redes sociales	29,200	35,040	42,048	50,458	60,549	OE3, OE4, OE5, OE6, OE8
		Cantidad de clics en enlaces	# clics que generan los enlaces compartidos en redes sociales que dirigen a la plataforma digital	18,250	21,900	26,280	31,536	37,843	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

Objetivos del plan funcional de Operaciones

N°	Objetivos	Indicadores	Medición	Resultado esperado					Relación con el objetivo estratégico
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
OO1	Aumentar la frecuencia de depósitos en cuentas de ahorro	Frecuencia de depósitos	Promedio número de depósitos realizados por cliente en un año desde primer producto/servicio financiero	1.6	2	2.6	3.2	3.6	OE1, OE3, OE4, OE8
OO2	Fortalecer la lealtad del cliente	Tasa de retención de clientes	% de clientes que continúan utilizando los servicios de ahorro después de un año	100%	100%	100%	100%	100%	OE2, OE3, OE4, OE5, OE6
OO3	Reducir el riesgo crediticio	Tasa de morosidad	% de préstamos impagos en relación con el total de préstamos otorgados	<15%	<14%	<13.5%	<12%	<10.5%	OE1, OE2, OE3, OE7
OO4	Mejorar la eficiencia operativa en la gestión de evaluación crediticia	Tiempo promedio de evaluación crediticia	Medir el tiempo en días que toma procesar y aprobar una solicitud de préstamo	4	4	3	3	2	OE1, OE2, OE3, OE7
OO5	Reducir la frecuencia de incidencias de seguridad mediante protección y protocolos de monitoreo continuo	Frecuencia de incidentes relacionado a la seguridad de las transacciones	Número de incidentes de seguridad reportados en un período determinado y establecer una meta de reducción.	0	0	0	0	0	OE7, OE9, OE10, OE11
OO6	Reducir los costos operativos	Costos operativos asociados a las transacciones financieras	% de disminución en los costos operativos totales en comparación con el período anterior	0%	3%	5%	7%	10%	OE1, OE2, OE3
OO7	Aumentar el puntaje de satisfacción del cliente e intención de recomendar servicios	NPS.	Encuestas de satisfacción del cliente y su disposición a recomendar los servicios	20%	25%	35%	38%	44%	OE1, OE2, OE5, OE6
OO8	Incrementar la participación de los clientes en programas de asesoría financiera	Asistencia de clientes a programas de capacitación ofrecidos	% de participantes en cada taller o webinar	90.00%	91.50%	93.00%	94.50%	96.00%	OE2, OE4, OE5, OE6, OE7, OE8
OO9	Asegurar cumplimiento de normativas y regulaciones	Cantidad de sanciones o advertencias recibidas de la SBS	Número de notificaciones emitidas por la SBS	0	0	0	0	0	OE9, OE10, OE11
OO10	Optimizar las políticas de protección al consumidor	Capacitación del personal en normativas de la SBS	% empleados capacitados y alineados con las políticas de cumplimiento	100%	100%	100%	100%	100%	OE9, OE10, OE11

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla C

Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

N°	Objetivos	Indicadores	Medición	Resultado esperado					Relación con el objetivo estratégico
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ORH1	Atraer y retener el talento humano	Tasa de rotación de personal	% de colaboradores que rotan	10%	8%	8%	6%	5%	OE1, OE2, OE3, OE4, OE6
		Tasa de retención de personal	% promedio de empleados de cumplen el plazo de contrato	100%	100%	100%	100%	100%	
		Índice de satisfacción del empleado	Encuestas de satisfacción del personal	75%	80%	85%	90%	95%	
ORH2	Promover una cultura digital y de innovación	Tasa de participación en iniciativas de innovación	% participación de empleados en ideas de innovación	30%	35%	40%	45%	50%	OE4, OE8, OE9, OE10, OE11
		Cantidad de ideas implementadas	Número de ideas implementadas	0	1	1	2	2	
ORH3	Optimización de las capacidades técnicas y blandas de los colaboradores	Tasa de cumplimiento de horas de capacitación	% de asistencia a las capacitaciones y programas	85%	90%	95%	100%	100%	OE9, OE10, OE11
		Evaluaciones de desempeño basadas en competencias	Encuestas de evaluación de desempeño	80%	83%	86.5%	90%	93%	
ORH4	Desarrollar competencias digitales en los colaboradores	Tasa de empleados capacitados en habilidades digitales	% empleados capacitados en habilidades digitales	100%	100%	100%	100%	100%	OE1, OE2, OE3, OE4, OE6
ORH5	Optimización procesos de Recursos Humanos	Tasa de automatización de procesos	% de procesos internos automatizados	30%	40%	45%	48%	55%	OE3, OE8

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla D

Objetivos del plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial

N°	Objetivos	Indicadores	Medición	Resultado esperado					Relación con el objetivo estratégico
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ORS1	Promover la educación financiera	Tasa de asistencia a los talleres	% de participantes que reportan mejora en sus conocimientos financieros a través de encuesta al final	91%	92%	94%	95%	97%	OE4, OE5, OE6, OE8
		Cantidad de talleres	# de talleres realizadas	3	5	5	6	6	
ORS2	Fomentar la diversidad e inclusión en la empresa	Cantidad de talleres programas y capacitaciones	# de programas de sensibilización y capacitación sobre diversidad	5	7	7	8	8	OE4, OE12
		Tasa empleados de diferentes géneros y/o con discapacidad	% de diversidad en la contratación	4%	5%	6%	7%	9%	
ORS3	Medir y reportar el impacto social	Cantidad de informes de seguimiento y evaluación	# informes que documenten los resultados de las iniciativas de responsabilidad social	0	1	1	2	2	OE4, OE8, OE10
		Colaboraciones con organizaciones locales	# alianzas establecidas con Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y programas sociales	0	2	2	3	3	
ORS4	Establecer sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI) conforme a la norma ISO 27001	Cantidad auditorías internas se llevan a cabo anualmente para evaluar la eficacia del SGSI	# auditorías internas realizadas	1	1	2	2	3	OE9, OE10, OE11
		Tener la certificación ISO 27001 al segundo año	Tener la certificación ISO 27001 al segundo año	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		Tasa de incidentes de seguridad de la información	% incidentes de seguridad reportados después de la implementación del ISO 27001	0%	0%	0%	0%	0%	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla E

Objetivos financieros

N°	Objetivos	Indicadores	Medición	Resultado esperado					Relación con el objetivo estratégico
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
OF1	Asegurar la viabilidad financiera del proyecto	VAN diferencial	# que indica que se genera más ingresos que costos (flujo de caja sin estrategia versus flujo de caja con estrategia)					>10,000	OE1, OE2, OE3
OF2	Maximizar la rentabilidad	TIR superior al COK	TIR % rendimiento esperado de la inversión					>50%	OE1, OE2, OE3
			COK % retorno que se puede obtener si invirtieran capital en la mejor alternativa					25%	
OF3	Incrementar participación de mercado de captaciones	Participación de mercado de captaciones	% cuota del mercado microfinanciero	1.03%	1.18%	1.34%	1.49%	1.65%	OE1, OE2, OE3, OE4, OE5, OE6, OE7, OE8, OE9, OE10, OE11
OF4	Cumplir con los requerimientos regulatorios de encaje	Porcentaje de cumplimiento del encaje mínimo requerido	% de depósitos que se mantienen como encaje en el BCRP respecto al total de depósitos	8.50%	8.50%	8.50%	8.50%	8.50%	OE3, OE10
OF5	Fomentar la transparencia financiera	Cantidad de informes financieros generados y analizados	# informes financieros generados	12	12	12	12	12	OE9, OE10, OE11

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 17. Presupuesto de los planes funcionales

Tabla A

Presupuesto de implementación del plan de Marketing (expresado en Soles)

Presupuesto		Precio unitario S/	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Relanzamiento de marca	Campañas de marketing digital	99,000	1	99,000	-	-	-	-
Recursos	Consultoría, asesoría para posicionamiento de marca	36,000	3	36,000	-	39,600	-	39,600
	Material promocional	24,750	5	24,750	29,700	35,640	42,768	51,322
Campañas para posicionamiento de Tecnoahorro	Cotratación de influencers	60,000	5	60,000	72,000	86,400	103,680	124,416
	Campañas publicitarias en redes sociales	14,400	25	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
	Eventos	74,250	7	148,500	163,350	89,843	98,827	108,709
	Creación de contenido	15,840	20	63,360	66,528	69,854	73,347	77,014
Refuerzo	Seguimiento, monitoreo avances	9,900	3	-	-	9,900	9,900	9,900
	Nuevas estrategias de marketing	49,500	2	-	-	49,500	-	49,500
Total presupuesto de Marketing				503,610	403,578	452,737	400,522	532,462

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

Presupuesto del plan funcional de Operaciones (expresado en Soles)

Presupuesto		Precio unitario S/	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto pre-operativo	Desarrollo de optimización de plataforma digital	300,000	1	300,000	-	-	-	-
	Migración de datos / preferencias de clientes	60,000	1	60,000	-	-	-	-
	Capacitación de personal	30,000	1	30,000	-	-	-	-
Total pre-operativo				390,000	-	-	-	-
Presupuesto de capital	Infraestructura tecnológica	Servidores y equipos de TI	50,000	3	150,000	-	-	-
		Softwares y licencias	3,000	99	297,000	-	-	-
		Equipos laptops	3,200	30	96,000	-	-	-
		Equipos tablets	1,500	41	61,500	-	-	-
		Impresoras	900	3	2,700	-	-	-
		Ciberseguridad	120,000	3	360,000	-	-	-
	Oficina y mobiliario	Mobiliario y equipos de oficina remodelación	18,000	3	54,000	-	-	-
Total capital				1,021,200	-	-	-	-
Presupuesto de operación	Costos fijo	Servicio de data center	108,000	5	108,000	108,000	108,000	108,000
		Mantenimiento de sucursales	42,000	12	126,000	126,000	84,000	84,000
		Servicio al cliente digital	216,000	5	216,000	216,000	216,000	216,000
		Servicio de internet	180,000	5	180,000	180,000	180,000	180,000
		Servicios básicos (luz, agua)	72,000	12	216,000	216,000	144,000	144,000
		Verificación central de riesgos	5,000.00	5	5,000	5,000	5,000	5,000
		Verificación RENIEC	750	5	750	750	750	750
	Costos variables	Mantenimiento de plataforma	60,000	5	60,000	66,000	72,600	79,860
		Inversión en tecnología	150,000	5	150,000	165,000	181,500	199,650
		Desarrollo de aplicaciones móviles	22,500	5	22,500	24,750	27,225	29,948
		Comisión bancaria por transferencia y órdenes de pago - presencial sucursales	0.3	6,188,955	285,405	328,371	371,337	414,303
		Comisión bancaria por transferencia y órdenes de pago - digital	0.01	478,860,000	249,840	374,760	624,600	749,520
Total operación				1,619,495	1,810,631	2,015,012	2,211,031	2,409,863
Total presupuesto de Operaciones				3,030,695	1,810,631	2,015,012	2,211,031	2,409,863

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla C

Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos (expresado en Soles)

Presupuesto		Precio unitario S/	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Requerimiento de personal	Reclutamiento y selección de personal.	43,919	5	43,919	43,919	43,919	43,919	43,919
Capacitaciones	Coaching a líderes de la organización.	50,000	7	100,000	100,000	50,000	50,000	50,000
	Actualización y desarrollo de habilidades técnicas digitales.	100,000	7	200,000	150,000	100,000	100,000	100,000
	Educación financiera	35,000	5	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Desarrollo del ambiente laboral	Eventos internos (Día del Trabajo, Fiestas Patrias, Navidad, cumpleaños del mes, entre otros)	120,000	5	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061
Total presupuesto de Recursos Humanos				498,919	452,519	356,227	360,046	363,980

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla D

Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (expresado en Soles)

Presupuesto		Precio unitario S/	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Consultoría, asesoría para implementar las estrategias de RSE	36,000	1	36,000	-	-	-	-
Certificación ISO 27001	Implementar ISO 27001 (Certificación de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información).	120,000	1	120,000	-	-	-	-
Campañas para inclusión financiera	Programas de educación financiera	20,000	7	40,000	40,000	20,000	20,000	20,000
	Programas de iniciativas de inclusión de género	10,000	5	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	Eventos internos	10,000	10	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	Comunicación interna	4,000	20	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
Refuerzo	Seguimiento, cumplimiento de estrategias y mejoras en el plan de RSE	7,200	2	-	7,200	-	-	7,200
Total presupuesto de RSE				242,000	93,200	66,000	66,000	73,200

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 18. Flujos de caja proyectados

Tabla A

Flujo de caja proyectado sin estrategia al 2028 (expresado en miles de Soles)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Caja inicial	140,161	0	0	0	0	0
Ingresos por depósitos	0	43,040	-4,009	-6,024	-8,221	-10,600
Depósitos	0	122,120	147,127	173,868	202,342	232,549
Devolución depósitos	0	-69,998	-136,454	-162,455	-190,189	-219,656
Pago de intereses	-706,794	-9,082	-14,683	-17,437	-20,374	-23,493
Ingresos por colocaciones	0	-21,072	11,327	24,604	29,816	35,392
Colocaciones	0	-112,350	-135,357	-159,959	-186,154	-213,945
Devolución colocaciones	0	71,807	118,129	149,459	174,974	202,084
Cobro de intereses	566,536	19,472	28,555	35,105	40,997	47,253
Flujo de efectivo bruto	0	21,968	7,318	18,580	21,595	24,792
Recuperación de inversiones	63,017	0	0	0	0	0
Costos y gastos	0	-11,669	-12,046	-12,437	-12,840	-13,258
Impuesto a la Renta	0	0	0	-1,089	-2,091	-2,893
Flujo de caja generado en el año	62,920	10,299	-4,728	5,054	6,664	8,641
Flujo de Caja Acumulado	62,920	73,220	68,492	73,546	80,210	88,851

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

Flujo de caja proyectado con estrategia al 2028 (expresado en miles de Soles)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Caja inicial	140,161	0	0	0	0	0
Ingresos por depósitos	0	51,228	1,393	6,684	-4,239	-7,913
Depósitos	0	145,350	192,606	268,955	337,057	415,022
Devolución depósitos	0	-83,313	-172,437	-236,368	-307,990	-381,746
Pago de intereses	-706,794	-10,809	-18,776	-25,902	-33,305	-41,190
Ingresos por colocaciones	0	-25,081	9,344	22,429	40,431	52,415
Colocaciones	0	-133,722	-177,198	-247,438	-310,092	-381,820
Devolución colocaciones	0	85,466	149,824	217,459	283,351	351,206
Cobro de intereses	566,536	23,175	36,717	52,409	67,172	83,029
Flujo de efectivo bruto	0	26,147	10,737	29,114	36,192	44,501
Recuperación de inversiones	63,017	0	0	0	0	0
Costos y gastos	0	-11,725	-12,155	-12,665	-13,164	-13,696
Implementación de propuestas	0	-4,275	-2,760	-2,890	-3,038	-3,380
Plan de Marketing	0	-504	-404	-453	-401	-533
Plan de Operaciones	0	-3,031	-1,811	-2,015	-2,211	-2,410
Plan de Recursos Humanos	0	-499	-453	-356	-360	-364
Plan de Responsabilidad Social Empresarial	0	-242	-93	-66	-66	-73
Impuesto a la Renta	0	0	-589	3,026	5,006	7,100
Flujo de caja generado en el año	62,920	10,147	-4,768	16,585	24,997	34,526
Flujo de caja acumulado	62,920	73,068	68,300	84,885	109,882	144,409

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 19. Estados financieros proyectados sin estrategia del año 2024 al 2028

Tabla A

Estado de resultados proyectado del año 2024 al 2028 (expresado en miles de Soles)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	27,669	29,956	43,931	54,007	63,072	72,698
Gastos por intereses	- 5,291	- 9,082	- 14,683	- 17,437	- 20,374	- 23,493
Margen financiero bruto	22,378	20,875	29,248	36,570	42,698	49,205
Provisión para créditos, neto de recuperos	- 3,803	- 10,485	- 15,376	- 18,902	- 22,075	- 25,444
Margen financiero neto	18,575	10,390	13,873	17,667	20,623	23,761
Gastos de personal	- 6,404	- 6,889	- 7,147	- 7,415	- 7,693	- 7,982
Gastos de administración	- 5,358	- 5,475	- 5,594	- 5,717	- 5,842	- 5,971
Resultado de operación	6,813	- 1,974	1,131	4,536	7,087	9,808
Impuesto a la renta	- 2,446	-	-	- 1,089	- 2,091	- 2,893
Resultado neto del ejercicio	4,367	- 1,974	1,131	3,446	4,997	6,915

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

Estado de situación financiera proyectado del año 2024 al 2028 (expresado en miles de Soles)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activo						
Depósitos en el BCRP	130,161	63,220	58,492	63,546	70,210	78,851
Depósitos en bancos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	140,161	73,220	68,492	73,546	80,210	88,851
Inversiones disponibles	63,017	-	-	-	-	-
Cartera de crédito, neto	566,536	40,544	57,772	68,272	79,452	91,314
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	7,993	7,298	6,603	5,908	5,213	4,518
Intangibles	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	647,546	57,842	74,374	84,179	94,665	105,831
Total activo	787,707	131,061	142,866	157,725	174,875	194,682
Pasivo						
Obligaciones con clientes	706,794	52,122	62,795	74,208	86,361	99,254
Cuentas por pagar comerciales y diversas	-	-	-	-	-	-
	706,794	52,122	62,795	74,208	86,361	99,254
Patrimonio						
Capital	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Capital adicional	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Resultados no realizados	3,765	3,765	3,765	3,765	3,765	3,765
Resultados acumulados	16,148	14,174	15,305	18,751	23,748	30,663
	80,913	78,939	80,071	83,517	88,513	95,428
Total pasivo y patrimonio	787,707	131,061	142,866	157,725	174,875	194,682

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 20. Estados financieros proyectados con estrategia del año 2024 al 2028

Tabla A

Estado de resultados proyectados con estrategia al año 2028 (expresado en miles de Soles)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	27,669	35,655	56,488	80,629	103,342	127,737
Gastos por intereses	-5,291	-10,809	-18,776	-25,902	-33,305	-41,190
Margen financiero bruto	22,378	24,845	37,712	54,727	70,037	86,547
Provisión para créditos, neto de recuperos	-3,803	-12,479	-19,771	-28,220	-36,170	-44,708
Margen financiero neto	18,575	12,366	17,941	26,507	33,867	41,839
Gastos de personal	-6,404	-7,444	-7,708	-7,999	-8,376	-8,784
Gastos de administración	-5,358	-9,251	-7,902	-8,251	-8,520	-8,987
Resultado de operación	6,813	-4,328	2,331	10,257	16,971	24,069
Impuesto a la renta	-2,446	-	-589	3,026	5,006	7,100
Resultado neto del ejercicio	4,367	-4,328	1,741	13,283	21,977	31,169

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

Estado de situación financiera proyectado con estrategia al año 2028 (expresado en miles de Soles)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activo						
Depósitos en el BCRP	130,161	63,068	58,300	74,885	99,882	134,409
Depósitos en bancos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	140,161	73,068	68,300	84,885	109,882	144,409
Inversiones disponibles	63,017	-	-	-	-	-
Cartera de crédito, neto	566,536	48,256	75,630	105,609	132,350	162,964
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	7,993	7,298	6,603	5,908	5,213	4,518
Intangibles	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	647,546	65,554	92,232	121,516	147,563	177,482
Total activo	787,707	138,621	160,532	206,401	257,445	321,890
Pasivo						
Obligaciones con clientes	706,794	62,037	82,206	114,792	143,859	177,135
Cuentas por pagar comerciales y diversas	-	-	-	-	-	-
	706,794	62,037	82,206	114,792	143,859	177,135
Patrimonio						
Capital	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Capital adicional	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Resultados no realizados	3,765	3,765	3,765	3,765	3,765	3,765
Resultados acumulados	16,148	11,819	13,561	26,844	48,821	79,990
	80,913	76,585	78,326	91,609	113,586	144,755
Total pasivo y patrimonio	787,707	138,621	160,532	206,401	257,445	321,890

Nota: Elaboración propia, 2024.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sra. Yohana Bravo Menendez

Nació en Lima, Perú. Es Licenciada en Administración por la Universidad San Ignacio de Loyola, con estudios de postgrado en Finanzas. Cuenta con más de 14 años de experiencia en Administración, Tesorería y Finanzas. Actualmente labora en VYV Grupo Inmobiliario.

Sr. Luis Enrique Diaz Castro

Nació en Lima, Perú. Es Licenciado en Contabilidad por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 15 años de experiencia en servicios de auditoría financiera externa. Actualmente labora la firma Ernst & Young.

Sr. Danny Chun Wai Lee Wong

Nació en Lima, Perú. Es Ingeniero Industrial por la Universidad de Lima. Cuenta con más de 14 años de experiencia en el sector *retail*, industrial e inmobiliario en el rubro de las finanzas. Actualmente labora en una empresa inmobiliaria dedicada a la venta de lotes urbanos.

Sr. Paul Pierre Pimentel Cobeñas

Nació en Lima, Perú. Es Ingeniero Electrónico por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 13 años de experiencia en gestión comercial en los sectores manufactura, minería y energía. Actualmente labora en Global Expert Corporation (Glexco)

Srta. Maria Ana Aguedita Terrones Leon

Nació en Lima, Perú. Es Licenciada en Negocios Internacionales por la Universidad de Lima. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector energía, producción, *retail* en el rubro de compras. Actualmente labora en Real Plaza, parte del grupo Inretail.