



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

«PLAN ESTRATÉGICO PARA MIBANCO 2025-2027»

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister en Administración / Magister en Gestión de Agronegocios y Alimentos**

Presentado por:

Javier Enrique Dionicio Soriano

Jhens Alan Tello Medina

Luis Vasquez Isla

Alexandro Augusto Duffo Salazar

Asesor: Gina Pipoli de Azambuja

[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

Lima, junio del 2025



A través del presente, la profesora Gina Pipoli deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan Estratégico para MIBANCO 2025-2027", presentado por don Javier Enrique Dionicio Soriano con DNI 15761887, don Jhens Alan Tello Medina con DNI 42353126, don Luis Vasquez Isla con DNI 10458940 y don Alexandro Augusto Duffo Salazar con DNI 42801174, para optar al grado académico de Magister en Administración /Magister en Gestión de Agronegocios y Alimentos, fue sometido al análisis del sistema antiplagio *Turnitin* el día 28 de Noviembre de 2025, dando el siguiente resultado: 17% de similitud.

Alumno T2D PE Mibanco Tesis Grupo 5 ... 2029708990 28 de Noviembre de 2025 17% 88% ...

Se adjunta el reporte original completo.

Fecha: 28 de noviembre de 2025

Firma del asesor
Prof. Gina Pipoli

RESUMEN EJECUTIVO

El crédito al sector privado a diciembre de 2024 creció 0.5 % según el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), mientras que el crédito a la mediana, micro y pequeña empresa (PYME) se contrajo en un 6.3 %. El sector de microfinanzas, compuesto por 23 entidades, ha experimentado un deterioro de cartera y bajo crecimiento del crédito.

Mibanco logró en 2024 una utilidad neta de S/ 311 969 millones, un 17 % más que en 2023 (según la SBS), por la reducción del gasto financiero y provisiones por incobrabilidad entre 12 % y 13 %. No obstante, su cartera vigente se contrajo 8 % en 2024 y 7 % en 2023 priorizando la salud del portafolio sobre el crecimiento, según Luis Romero Belismelis, presidente del directorio. Ante esto, ha incrementado de forma temporal las tasas activas para préstamos.

Desde su fusión, la empresa ha crecido en promedio 5 % anual entre 2016 y 2024 (Ver Anexo 2), lo que servirá como base para su plan estratégico 2025-2027. Se buscará la expansión en zonas rurales y periurbanas, priorizando áreas con alto ICF (índice de capacidad formal) de las mypes y baja presencia bancaria, especialmente en Moquegua, Tacna, San Martín y Madre de Dios.

Las estrategias clave incluyen una alianza con el Banco de la Nación y la instalación de antenas satelitales en zonas con acceso limitado a internet. Esto permitirá usar los canales de atención del BN, realizar desembolsos electrónicos y evitar costos elevados de nuevas agencias, asegurando un crecimiento sostenible en la colocación de créditos. El plan se basa aprovechar la línea de productos de Mibanco y la penetración en zonas con escaso acceso al crédito, apoyándose en tecnología digital. Los planes funcionales han sido diseñados para fortalecer el crecimiento de manera estructurada.

Se proyecta un incremento anual de ingresos del 5 %, alineado con el promedio de 2018-2024. Los ingresos provendrán principalmente de la apertura de módulos de atención compartidas con el Banco de la Nación en localidades con baja bancarización, lo que permitirá evaluaciones y aprobaciones en campo, con desembolsos directos a cuentas de ahorro creadas en Mibanco o en el BN. Además, se fomentará la captación de clientes con la instalación de internet en zonas sin oficinas, facilitando el acceso a créditos digitales.

El análisis del flujo de caja incremental proyecta un VAN (valor actual neto) de S/ 1 774 176 millones, una TIR (tasa interna de retorno) del 14.26 % y una utilidad neta del 6.81 % al cierre del plan. Con un WACC (costo promedio ponderado del capital) del 8.55 %, se concluye que el plan es viable y sostenible.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Modelo Canvas	2
1.3 Definición del problema	2
1.4 Propuesta de solución	3
1.5 Alcance	3
Capítulo II. Análisis externo	4
2.1 Macroentorno	4
2.1.1 Análisis PESTEG	4
2.2 Microentorno.....	8
2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
2.2.2 Amenaza de sustitutos.....	12
2.2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	13
Capítulo III. Análisis interno	16
3.1 Cadena de valor.....	16
3.2 Análisis de áreas funcionales	16
3.3 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	18
3.4 Análisis VRIO.....	18
3.5 Ventaja competitiva	19
3.6 Estrategia competitiva y estrategia de crecimiento.....	20
3.7 Conclusiones	20
Capítulo IV. Análisis de mercado	21
4.1 Objetivos	21
4.1.1 General.....	21
4.1.2 Específicos	21
4.2 Diseño de investigación	21
4.2.1 Fuentes	21
4.2.2 Obtención de datos cuantitativos	22
4.2.3 Muestreo	22
4.3 Recopilación de datos	22

4.4.	Preparación y análisis de datos	22
4.4.1	Entrevistas a expertos	22
4.4.2	Conclusión	23
4.4.3	Situación y determinación de la demanda estimada	23
4.4.4	Demanda estimada para los años 2025-2027.....	24
Capítulo V.	Plan estratégico	25
5.1	Visión.....	25
5.2	Misión	25
5.3	Valores	25
Capítulo VI.	Análisis y elección de la estrategia	26
6.1	Matriz FODA	26
6.2	Matriz SPACE (posición estratégica y evaluación de acciones)	28
6.3	Matriz interna-externa (IE)	29
6.4	Matriz de estrategia principal (EP)	29
Capítulo VII.	Planes funcionales	31
7.1	Marketing	31
7.1.1	Objetivos	31
7.1.2	Estrategias	31
7.1.3	Mezcla.....	33
7.1.4	Presupuesto	37
7.2	Operaciones.....	37
7.2.1	Objetivos	37
7.2.2	Acciones.....	38
7.2.3	Presupuesto	39
7.3	Recursos humanos	39
7.3.1	Estructura organizacional.....	40
7.3.2	Objetivos	40
7.3.3	Acciones.....	40
7.3.4	Presupuesto	41
7.4	RSC (responsabilidad social corporativa).....	41
7.4.1	<i>Stakeholders</i>	41
7.4.2	Objetivos	42
7.4.3	Acciones.....	43

7.4.4	Presupuesto	43
7.5	Finanzas	44
7.5.1	Objetivos	44
7.5.2	Datos supuestos y políticas	44
7.5.3	Monto de la inversión y financiamiento	45
7.5.4	Modo de evaluación económica y financiera (definir el análisis incremental) ...	45
7.5.5	Calculo de tasa de descuento (COK y WACC)	45
7.5.6	Estados financieros proyectados	46
7.5.7	FCL incremental, VAN y TIR	47
7.5.8	Análisis de la sensibilidad.....	47
7.5.9	Conclusiones	47
Capítulo VIII.	Evaluación y control de la estrategia.....	49
8.1	Objetivos	49
8.1.1	Generales.....	49
8.1.2	Estratégicos	49
	Conclusiones	52
	Recomendaciones	54
	Referencias.....	55
	Anexos	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Variables políticas.....	4
Tabla 2.	Variables legales.	5
Tabla 3.	Variables económicas.	5
Tabla 4.	Variables socioculturales y demográficas.....	6
Tabla 5.	Variables tecnológicas.	7
Tabla 6.	Variables ecológicas.	7
Tabla 7.	Variables globales.....	8
Tabla 8.	Barreras de entrada.	9
Tabla 9.	Acciones gubernamentales.....	10
Tabla 10.	Rivalidad entre competidores.	10
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes.	11

Tabla 12. Poder de negociación de los proveedores.	12
Tabla 13. Amenaza de productos sustitutos.	12
Tabla 14. Evaluación del grado de atractividad.	13
Tabla 15. MPC de las principales cajas y financieras.	14
Tabla 16. Matriz EFE.	15
Tabla 17. Evaluación de la cadena de valor de los servicios.	17
Tabla 18. Matriz EFI.	18
Tabla 19. Análisis VRIO.	19
Tabla 20. Matriz FODA cruzado.	26
Tabla 21. Matriz SPACE.	28
Tabla 22. Matriz Interna – Externa.	29
Tabla 23. Matriz de la EP.	30
Tabla 24. Objetivos del plan de marketing.	31
Tabla 25. Presupuesto de marketing.	37
Tabla 26. Objetivos del plan de operaciones.	37
Tabla 27. Presupuesto del plan de operaciones.	39
Tabla 28. Objetivos del plan de recursos humanos.	40
Tabla 29. Presupuesto del plan de recursos humanos.	41
Tabla 30. Objetivos del plan de responsabilidad social.	42
Tabla 31. Presupuesto del plan de recursos humanos.	44
Tabla 32. Objetivos del plan de finanzas.	44
Tabla 33. Resumen obtenido de los análisis de sensibilidad.	47
Tabla 34. Presupuesto estimado.	48
Tabla 35. Perspectiva financiera.	49
Tabla 36. Perspectiva del cliente.	50
Tabla 37. Perspectiva de procesos internos.	50
Tabla 38. Perspectiva organizacional.	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ranking de microfinancieras a nivel de cartera y el deterioro alcanzado por el aumento de la morosidad.	60
Anexo 2. Morosidad por tipo de crédito y entidad (%).	61
Anexo 3. Montos anuales del sector microfinanciero por región.	62
Anexo 4. Modelo de negocio - Canvas.	63
Anexo 5. Ingresos financieros y cartera de Mibanco – últimos 10 años.	64
Anexo 6. Aspecto económico.	65
Anexo 7. Deudores con créditos a la micro y pequeña empresa como porcentaje de los deudores totales por departamento.	66
Anexo 8. Resumen de entrevistas a expertos.	67
Anexo 9. Disponibilidad de la Red de atención del sistema financiero por departamento.	69
Anexo 10. Distribución de agencias de Mi Banco por regiones.	70
Anexo 11. Evolución de la pobreza monetaria (2014-2023),	71
Anexo 12. Matriz para selección de regiones para apertura de agencias de atención (se resaltan los mejores 2/5 de cada índice, y el mejor 1/5 de la variación anual).	72
Anexo 13. Mapa de posicionamiento del sector microfinanzas en Perú.	73
Anexo 14. Tasa de rotación por edad, género, región y categoría laboral.	73
Anexo 15. Tasa de nuevas contrataciones por edad, género, región y categoría laboral.	74
Anexo 16. Evolución de la tasa de rotación. reporte de sostenibilidad Mibanco 2019.	74
Anexo 17. Gobierno corporativo de Mi Banco.	75
Anexo 18. Distribución de ticket promedio de crédito.	76
Anexo 19. Variables consideradas para el cálculo del CAPM.	77
Anexo 20. Variables consideradas para el cálculo del WACC.	77
Anexo 21. Flujo de caja libre sin estrategia.	78
Anexo 22. Flujo de caja libre con estrategia.	79
Anexo 23. Resumen visual de la estrategia (mapa estratégico).	80

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico 2025-2027 busca fortalecer la posición de Mibanco enfocado en la inclusión financiera, digitalización y expansión en mercados desatendidos. Este plan, con 2024 como año base, se estructura en siete capítulos.

El capítulo I presenta el contexto en el que opera la empresa, incluyendo su historia, modelo de negocio y análisis del sector de microfinanzas en Perú.

El capítulo II examina el entorno macroeconómico y financiero mediante el análisis PESTEG y las cinco fuerzas de Porter para identificar oportunidades y amenazas que afecten a la empresa y su competencia.

El capítulo III evalúa los recursos, capacidades y ventajas competitivas utilizando la cadena de valor y el análisis VRIO para hallar las fortalezas y debilidades en áreas clave.

El capítulo IV estudia la demanda potencial de productos considerando el perfil del cliente, bancarización y el crecimiento en mercados rurales y periurbanos.

En el capítulo V se definen la visión, misión y valores de la empresa, estableciendo la base para las estrategias de crecimiento.

El capítulo VI emplea matrices estratégicas (FODA, SPACE, IE y EP) para evaluar la posición competitiva de la empresa y seleccionar estrategias óptimas, como diferenciación y crecimiento a través del desarrollo y penetración de mercado.

El capítulo VII detalla los planes de acción alineados con la estrategia de diferenciación y crecimiento, abarcando penetración de mercado y desarrollo de productos. La ejecución integrada de estos planes fortalecerá la competitividad de Mibanco, consolidará su liderazgo en inclusión financiera y garantizará un crecimiento sostenido y expansión en los próximos años.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

El crecimiento de las colocaciones en microfinanzas ha disminuido en los últimos dos años debido a la menor capacidad de pago de los clientes, el aumento de la morosidad (Ver Anexo 1 y 2) y un contexto económico adverso por la inestabilidad política y el aumento de las tasas de interés. A diciembre de 2024, las colocaciones registraron una caída del -1.7 % con respecto al 2023.

A pesar de que Perú es el tercer país con más emprendedores a nivel mundial, 8 de cada 10 negocios tienen menos de cinco años de operación, y solo el 32 % accede a préstamos bancarios debido a las altas tasas y barreras de acceso al crédito (Ipsos, 2024a). La informalidad sigue siendo alta (69 % de la PEA), y existe una relación inversa entre inclusión financiera e informalidad (Credicorp, 2024). Aunque las Pymes representan el 99.5 % de las empresas y emplean a más de la mitad de la PEA, solo 9.4 % tiene acceso a financiamiento formal, dejando un déficit de más de US\$ 8000 millones en el sector formal y US\$ 40 000 millones en el informal, lo que afecta especialmente a las empresas lideradas por mujeres (FMO, 2025).

Mibanco, fundado en 1998 como el primer banco peruano especializado en microfinanzas, adquirido en 2014 por Financiera Edyficar (subsidiaria del BCP), se ha enfocado en atender a la base de la pirámide a través de asesores cercanos a los clientes. A diciembre de 2024, lidera el segmento de microfinanzas con una participación del 20.3 % y cuenta con 10 023 empleados en sus diversas sedes.

1.2 Modelo Canvas

Basado en Osterwalder & Pigneur (2010), Ver Anexo 4.

1.3 Definición del problema

Los problemas en la calidad de cartera, causados por el mayor perfil de riesgo post pandemia que presenta el cliente, generan una elevada morosidad y el débil crecimiento del crédito, lo que ha afectado directamente la rentabilidad de las instituciones del sector; al cierre de diciembre 2024, donde 10 de las 23 entidades presentan resultados negativos tal como está indicado en el Anexo 1).

Mibanco se mantiene como líder en el sector, con una utilidad neta en 17 %. El problema está en la pérdida de cartera durante los dos últimos años, siendo en el 2023 del 7 % y en el 2024 del 8 %, cifras nunca vistas en años previos desde la fusión (Ver Anexo 5). El

rendimiento de la cartera vigente (Ingreso financiero/Cartera vigente) ha llegado a su tope, ya que en el 2024 logró un 28 % vs un 26 % del 2023, rendimiento superior al histórico presentado desde su fusión. En este contexto se propone un plan estratégico para el periodo 2025 al 2027, centrado en la digitalización, aprovechando la ventaja competitiva de ser parte del Grupo Credicorp, con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado, impulsar el crecimiento del crédito y mejorar la calidad de su cartera.

1.4 Propuesta de solución

La estrategia busca incrementar las colocaciones de crédito y generar mayores ingresos mediante la expansión a mercados rurales y periurbanos de los niveles C y D, priorizando clientes sin endeudamiento. Se promoverán créditos digitales y preaprobados, con una evaluación de riesgo más rigurosa y normalizaciones para clientes actuales. Para mejorar la cobertura se implementarán módulos de atención compartidos con el BN y acceso digital mediante la instalación y provisión de internet en zonas que carecen de conectividad. Se fortalecerán los canales de venta y comunicación mediante la app, correo, entre otros, para mejorar la colocación y fidelización de clientes.

1.5 Alcance

Se ha establecido un periodo de 3 años (de 2025 al 2027). El plan está orientado de tal modo que las estrategias permitan incrementar las colocaciones y por consiguiente una mayor inclusión financiera a nivel nacional. No se incluyen propuestas de fusiones ni adquisiciones.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno

2.1.1 Análisis PESTEG

a. Variables políticas y legales

El Perú viene enfrentando una creciente inestabilidad política, marcada por el golpe de estado de 2022, conflictos sociales y corrupción, lo que ha desalentado la inversión. Además, según Ipsos (2024), el aumento del 63 % en la inseguridad ciudadana genera en la población la percepción de que la situación es más grave.

Aun así, el país aprovecha oportunidades comerciales, como ser sede de APEC 2024, para impulsar su comercio con Asia-Pacífico; ha crecido un 12 % anual desde su incorporación a este organismo y ha alcanzado el 66 % del comercio de bienes con estas economías. También, firmó un nuevo tratado de libre comercio con Hong Kong, fortaleciendo áreas como servicios digitales, desarrollo de software y la producción audiovisual, con un total de 24 acuerdos comerciales vigentes (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Variables políticas.

	Impacto en la economía	Impacto en el sector	Oportunidad / Amenaza
Conflictos sociales	Ralentización de la inversión y la actividad económica.	Reducción en las colocaciones y el cumplimiento de obligaciones.	Amenaza
Corrupción	Mayores costos de inversión, incertidumbre y pérdida de competitividad.	Reduce el interés y llegada de nuevos capitales y mayor riesgo en el inversionista.	Amenaza
Inseguridad ciudadana	Menor inversión, menor apertura de negocios.	Incertidumbre en el crecimiento de las colocaciones.	Amenaza
Estabilidad jurídica	Atracción de nuevos capitales para invertir y crecimiento de los negocios.	Llegada de nuevas inversiones, genera cadena de valor y oportunidad para nuevos negocios.	Oportunidad
Sede de APEC 2024 y firma de nuevos TLCs	Llegada de nuevas inversiones y ampliación de mercados	Crecimiento en colocaciones para el sector de mypes.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia.

En 2024 se emitió la resolución ministerial n° 235-2024-EF/15 (2024) con el objetivo de mejorar su solvencia. La medida se implementó tras la intervención de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A. por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), en julio de 2024, debido a la rápida pérdida de su solvencia.

Con el fin de proteger a los usuarios de la usura por parte de las entidades financieras, el Congreso promulgó la Ley n° 31143 (2021), que sigue vigente a la fecha (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Variables legales.

	Impacto en la economía	Impacto en el sector	Oportunidad / Amenaza
Resolución ministerial n° 235-2024-EF/15	Garantizar la solidez del sistema financiero.	Preservar la atención de las micro y pequeña empresa.	Oportunidad
Ley n° 31143	Marco jurídico que permita limitar las tasas de interés de las entidades del sistema financiero.	Dificultad de acceso al crédito de las MYPES y reducción de la cartera de clientes al existir mayor exigencia en la evaluación del perfil de riesgo.	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2025, en base a la legislación mencionada.

b. Variables económicas

El Perú ha logrado un crecimiento económico sostenido gracias al modelo de libre mercado y a la gestión de políticas monetarias y fiscales del Banco Central de Reserva del Perú. Según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2025), se proyecta un crecimiento del PBI de 3.1 % en 2025, impulsado por una mayor demanda interna, producción y exportaciones, con un promedio de 3 % para 2026-2028 (Ver Anexo 6).

El BCRP (2024a) estima que la inflación se mantendrá entre 2.3 % y 3 % en 2025 y 2026. Sin embargo, la colocación de préstamos se ha desacelerado, creciendo solo 1.3 % anual, y la morosidad ha alcanzado su nivel más alto desde 2008 debido a la disminución de la capacidad de pago de las pymes, lo que ha obligado a mayores provisiones (Ver Anexo 7).

Tabla 3. Variables económicas.

	Impacto en la economía	Impacto en el sector	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento del PBI	Llegada de nuevas inversiones en sectores primarios y no primarios.	Incremento en la colocación de nuevos créditos y cartera de clientes.	Oportunidad
Estabilidad macroeconómica	Baja inflación y fortalecimiento de la moneda local.	Crecimiento en las colocaciones de créditos.	Oportunidad
Elevada morosidad y alto nivel de endeudamiento	Variable que podría limitar el acceso a clientes con mayor perfil de riesgo.	Reducir la exposición de colocaciones en perfiles de mayor riesgo.	Amenaza
Tasa de referencia del BCRP	Reducción en la inflación.	Menor costo de fondeo y mejores márgenes de rentabilidad.	Oportunidad
Incremento de la bancarización a nivel nacional	Incremento en el dinamismo de la economía por mayor volumen de transacciones.	Incremento en las colocaciones de crédito.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia.

c. Variables socioculturales y demográficas

Según el reporte del Banco Mundial & Instituto Peruano de Economía (2024), la desaceleración económica provocó el aumento de la pobreza en un 29 % en 2023, superando el 27.5 % de 2022. El aumento se debe en parte a la falta de inversión oportuna en las regiones, atribuida a la falta de eficiencia y la corrupción en el estado, lo que ha llevado a una desatención de las necesidades de la población. Por otro lado, la Superintendencia Nacional de Migraciones (2024) reportó que para diciembre del 2023 había en el Perú 875 mil migrantes registrados, de los cuales el 51.3 % son varones y el 48.7 %, mujeres (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Variables socioculturales y demográficas.

	Impacto en la economía	Impacto en el sector	Oportunidad / Amenaza
Incremento de la pobreza	Dificultad de acceso al crédito y reducción de cartera de potenciales clientes.	Ralentiza la economía porque limita y reduce el acceso a colocaciones de crédito.	Amenaza
Baja descentralización	Acceso limitado a servicios básicos.	Mayores costos de operación y transacción.	Amenaza
Diversificación de productos y servicios orientado a población migrante	Incremento de colocaciones.	Mejora la rentabilidad con transacciones al extranjero.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia.

d. Variables tecnológicas

El uso de tecnologías digitales en el sector financiero ha experimentado un crecimiento significativo en el Perú. Según Diego Cavero (Gerente General BCP), actualmente el 50 % del consumo de las familias se realiza sin efectivo, y la pandemia aceleró la adopción de canales digitales. Sin embargo, el acceso a internet sigue siendo limitado, ya que solo el 57.6 % de los hogares logro tener conexión a diciembre del 2023 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024a).

El marco regulatorio ha avanzado con la Ley de Gobierno Digital (Decreto Legislativo n° 1412, 2018). Asimismo, el crecimiento de las empresas que utilizan tecnología para mejorar procesos financieros, conocidas como «*fintech*» (abreviatura de *financial technology*, o tecnología financiera) ha sido notable, pasando de 171 en 2021 a 200 en 2023 (+17 %). Plataformas como Yape, Plin, Tunki y Creditea, han democratizado el acceso a servicios financieros a menores costos que los bancos tradicionales (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Variables tecnológicas.

	Impacto en la economía	Impacto en el sector	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento en el uso de tecnología	Mayor demanda de plataformas digitales.	Mejora los procesos operativos reduciendo tiempos en transacciones.	Oportunidad
Limitado acceso a internet	Limita el crecimiento de la industria digital.	Reduce el acceso a operaciones financieras.	Amenaza
Ley de Gobierno Digital 2024- 2026 aprobado por DL 1412	Impulso del estado para el uso de tecnologías digitales.	Crecimiento de las colocaciones crediticias.	Oportunidad
Crecimiento de las <i>fintech</i>	Servicios financieros a precios competitivos.	Crecimiento de la población con acceso a préstamos, uso de nuevas plataformas digitales.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia.

e. Variables ecológicas

La creciente importancia de los ASG¹ (aspectos ambientales, sociales y de gobernanza) está impulsando la implementación de SARAS (sistemas de administración de riesgos ambientales y sociales) en las instituciones financieras, lo que permite evaluar mejor los riesgos asociados en sus transacciones y en la evaluación crediticia. La reducción del uso de materiales como papelería e impresión, gracias al uso de la tecnología resulta una gran oportunidad. La medición de la huella de carbono, especialmente las emisiones de gases de efecto invernadero en términos de CO₂, se ha convertido en un aspecto clave.

La Dirección de Economía Sostenible para la Productividad y Competencia, creada mediante la Resolución Ministerial n° 331-2023, promueve la eficiencia en la asignación de recursos y la productividad, lo que contribuye al crecimiento sostenible, fortalece capacidades y financia iniciativas ambientales (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Variables ecológicas.

	Impacto en la economía	Impacto en el sector	Oportunidad / Amenaza
Aspectos Ecológicos, Sociales y de Gobernanzas (ASG)	Comportamiento ético y sostenible de la empresa.	Financiamiento a menores tasas en el mercado.	Oportunidad
Reducción de material consumible por el uso de tecnología	Se convierte en una empresa mejor valorada por su compromiso con la sostenibilidad.	Reducción de la generación de residuos.	Oportunidad
Uso de energías renovables	Mejorar su capacidad de atraer inversión.	Reducción de la huella de carbono.	Oportunidad

¹ ASG: Factores ambientales, sociales y de gobernanza. Fundamental para mantener la capacidad de generación de valor de largo plazo de toda organización. <https://greenfinancelac.org/es/nuestras-iniciativas/asn/>

Nota: Elaboración propia, 2025.

f. Variables globales

A nivel global, uno de los principales efectos en los mercados financieros en el 2024 fue la inflación en Estados Unidos y la decisión política monetaria de la Reserva Federal de reducir su tasa de interés, lo que impactó en los mercados emergentes (Ver Tabla 7).

La guerra entre Rusia y Ucrania podría ir escalando a una solución pacífica, y se espera que la llegada de Donald Trump a la presidencia de EEUU impulse los esfuerzos que permitan alcanzar un alto e iniciar negociaciones.

La situación política de Venezuela sigue siendo un factor preocupante debido a la migración masiva de su población lo que agrava los efectos negativos en la región.

Tabla 7. *Variables globales.*

	Impacto en la economía	Impacto en el sector	Oportunidad / Amenaza
Incertidumbre en la económica mundial	Posibilidad de reducción en las importaciones e incremento en el precio del petróleo.	Estancamiento en colocaciones de crédito y riesgo de incremento de morosidad.	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.2 Microentorno

El sector de microfinanzas en el Perú ha alcanzado un desarrollo significativo, pero enfrenta desafíos importantes en la calidad de cartera, con índices de mora que superan el 8 %; 12 de las 23 entidades de microfinanzas superan este indicador conforme se indica en Anexo 1. Las entidades se verán obligadas a fortalecer su patrimonio, e incrementar la ratio de capital para estar por encima del límite y no ser intervenidas por el regulador SBS. El aumento de nuevos competidores tecnológicos también representa una amenaza. Finalmente, el sector ha sido uno de los más afectados por el incremento en provisiones, lo que ha elevado los gastos financieros en 44.9 %, impactando significativamente la rentabilidad de las entidades de microfinanzas.

2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo se utilizará con el objetivo de determinar el grado de atractividad (Porter, 2008). Se emplea la matriz de Hax & Majluf (1996) para cada una de las fuerzas: 1 (Muy poco atractivo), 2 (Poco atractivo), 3 (Neutro), 4 (Atractivo) y 5 (Muy atractivo).

a. Barreras de entrada

Considerando las barreras en la industria, como la necesidad de realizar una alta inversión de capital, contar con infraestructura adecuada y cartera de clientes estable, la amenaza de nuevos competidores se ve limitada y tomaría tiempo para convertirse en una real. Estas barreras son favorables para quienes ya están establecidas en la industria, ya que les permite sostener su posición en el mercado (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Barreras de entrada.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractivo	Muy atractivo				
							Factor	Atractividad	Ponderado	
Economías de escala	Pequeña						Grande	10 %	4.00	0.40
Diferenciación del producto	Escasa						Importante	12 %	4.00	0.48
Identificación de la marca	Baja						Alta	12 %	4.00	0.48
Costo de cambio	Alta						Alta	5 %	2.00	0.10
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido	15 %	3.00	0.45
Requerimiento de capital	Baja						Alta	18 %	4.00	0.72
Acceso a última tecnología	Amplio						Alta	18 %	4.00	0.72
Efecto de la experiencia	Baja						Alta	10 %	2.00	0.20
							TOTAL		3.55	

Nota: Tomado de Hax & Majluf (1996). Elaboración propia, 2025.

Las acciones gubernamentales también actúan como barreras por las estrictas exigencias y el cumplimiento de una regulación rigurosa en la industria. A raíz de lo señalado, la entrada de nuevos competidores al sector microfinanzas es complicada y poco atractiva para quienes consideran ingresar al mercado (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Acciones gubernamentales.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractivo	Muy atractivo				
							Factor	Atractividad	Ponderado	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable	20 %	3.00	0.60
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable	30 %	4.00	1.20
Coherencia de las políticas	Baja						Alta	25 %	3.00	0.75
Asistencia prestada al competidor	Sustancial						Ninguna	25 %	3.00	0.75
							TOTAL	3.30		

Nota: Tomado de Hax & Majluf (1996). Elaboración propia, 2025.

b. Rivalidad entre competidores

Uno de los factores que puede promover la rivalidad es la búsqueda de mejorar su posicionamiento en el sector. Sin embargo, esto también puede ser desfavorable, ya que podría afectar el crecimiento de la rentabilidad.

El sector de microfinanzas es altamente dinámico, y aunque Mibanco lidera el mercado, la aparición de nuevas entidades como las *fintechs* podría incentivar adquisiciones de algunas microfinancieras. Según la evaluación de la SBS, es posible que algunas entidades se fusionen para mejorar su valor patrimonial (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Rivalidad entre competidores.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractivo	Muy atractivo				
							Factor	Atractividad	Ponderado	
Número de competidores equilibrados	Importante						Bajo	15 %	2.00	0.30
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	20 %	2.00	0.40
Características del producto	Producto genérico						Producto especial	25 %	4.00	1.00
Diversidad de competidores	Alta						Bajo	25 %	4.00	0.75
Intereses estratégicos	Alto						Bajo	15 %	3.00	0.45
							TOTAL	2.90		

Nota: Tomado de Hax y Majluf, 1996. Elaboración propia, 2025.

c. Poder de negociación de los clientes

Las barreras y la amenaza de una integración hacia atrás hacen que el poder de negociación de los clientes no es significativo (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Poder de negociación de los clientes.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractivo	Muy atractivo				
							Factor	Atractividad	Ponderado	
Número de clientes importantes	Escasos						Muchos	25 %	3.00	0.75
Costo de cambio de cliente	Bajo						Alto	15 %	3.00	0.45
Amenaza de clientes de integración hacia atrás	Alta						Baja	20 %	2.00	0.40
Contribución a la Calidad del servicio	Alta						Baja	15 %	2.00	0.30
Rentabilidad del cliente	Baja						Alta	25 %	4.00	1.00
							TOTAL		2.90	

Nota: Tomado de Hax y Majluf, 1996. Elaboración propia, 2025.

d. Poder de negociación de los proveedores

El sector depende de una cantidad significativa de proveedores de bienes y servicios, los cuales deben cumplir con estrictos requisitos de confiabilidad, incluyendo una sólida reputación moral y financiera. Los contratos de servicios, por ejemplo, se renuevan cada 2 años y están sujetos a evaluaciones periódicas.

El poder de negociación es bajo porque, al ser una industria altamente regulada y al existir una cantidad importante de proveedores en su conjunto, resulta poco atractivo para estos convertirse en amenaza por integración hacia adelante (Ver Tabla| 12).

Tabla 12. Poder de negociación de los proveedores.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractivo	Muy atractivo				
							Factor	Atractividad	Ponderado	
Número de proveedores importantes	Gran fracción						Muchos	25 %	3.00	0.75
Costo de cambio de productos de los proveedores	Alto						Alto	20 %	3.00	0.60
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Baja						Baja	15 %	2.00	0.30
Contribución a la calidad del servicio	Alta						Baja	15 %	2.00	0.30
Importancia de la industria para el beneficio de los proveedores	Grande						Alta	25 %	4.00	1.00
							TOTAL		2.95	

Nota: Tomado de Hax & Majluf (1996). Elaboración propia, 2025.

2.2.2 Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos se desarrollan para atender una necesidad y por tener un valor diferencial respecto de lo que el mercado ofrece. En la medida que esta amenaza sea relevante, el primer factor en verse afectado es la rentabilidad. La aplicación de nuevas tecnologías en el sector y su aplicación resulta determinante en la actualidad porque podrían permitir el ingreso de nuevos productos de este tipo. La amenaza es prácticamente neutra (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Amenaza de productos sustitutos.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractivo	Muy atractivo				
							Factor	Atractividad	Ponderado	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa	30 %	2.00	0.60
Costo de cambio de usuario	Bajo						Alto	20 %	2.00	0.40
Rentabilidad y agresividad de los productos de sustitutos	Alta						Baja	25 %	4.00	1.00
Precio / valor del sustituto	Alta						Baja	25 %	3.00	0.75
							TOTAL		2.75	

Nota: Tomado de Hax y Majluf, 1996. Elaboración propia, 2025.

a. Análisis de los grupos estratégicos El sector es atractivo por ser una industria con un importante nivel de madurez, crecimiento continuo y cuenta con una regulación que permite controles necesarios para garantizar el cumplimiento del propósito de las microfinanzas (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Evaluación del grado de atraktividad.

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Factor	Atraktividad	Ponderado
Barreras de entrada						20 %	3.55	0.71
Rivalidad entre competidores						20 %	2.90	0.58
Poder de los clientes						10 %	2.90	0.29
Poder de los proveedores						10 %	2.95	0.30
Productos sustitutos						20 %	2.75	0.55
Acciones gubernamentales						20 %	3.30	0.66
						TOTAL	3.09	

Nota: Tomado de Hax y Majluf, 1996. Elaboración propia, 2025.

b. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se elabora para identificar el posicionamiento de la empresa respecto a sus principales competidores. Mibanco es competitivo en los apartados de Posición financiera, Calidad de cartera, Crecimiento, respaldo financiero y participación del mercado; con un valor de 3.71, se encuentra por encima del promedio ponderado de sus principales competidores liderando la industria (Ver Tabla 15).

2.2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Esta matriz incorpora en su estructura las oportunidades y amenazas que se han identificado en el análisis PESTEL. El resultado ponderado de 3.25 es un buen indicativo de que la empresa aprovecha las oportunidades existentes sobre las amenazas que se encuentran en el macro entorno (Ver Tabla 16).

Tabla 15. MPC de las principales cajas y financieras.

Factores críticos para el éxito	Peso	MiBanco		Caja Arequipa		Caja Huancayo		Caja Piura		Financiera Compartamos		Financiera Confianza	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Posición de la financiera	15 %	4.00	0.60	4.00	0.60	3.50	0.53	3.00	0.450	0.50	0.075	1.00	0.150
Aplicación de tecnología	12 %	3.50	0.42	3.00	0.36	3.00	0.36	3.00	0.360	2.00	0.240	2.50	0.300
Lealtad del cliente	10 %	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.300	3.00	0.300	2.00	0.200
Calidad de cartera	12 %	4.00	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36	2.00	0.240	1.00	0.120	3.00	0.360
Crecimiento	10 %	4.00	0.40	3.50	0.35	3.00	0.30	3.00	0.300	0.50	0.050	1.00	0.100
Diversificación de sus productos	6 %	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.120	2.00	0.120	2.50	0.150
Participación en el mercado	10 %	4.00	0.40	3.00	0.30	2.50	0.25	2.00	0.200	2.50	0.250	1.00	0.100
Respaldo financiero	10 %	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.200	1.50	0.150	1.50	0.150
Rentabilidad	15 %	3.50	0.53	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.450	1.50	0.225	1.00	0.150
Total	100 %	3.71		3.14		2.97		2.62		1.530		1.66	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 16. Matriz EFE.

	Ponderación	Calif.	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Estabilidad jurídica	0.08	4	0.32
Sede de APEC 2024 y firma de nuevos TLCs	0.06	3	0.18
Crecimiento del PBI	0.06	4	0.24
Estabilidad macroeconómica	0.08	4	0.32
Tasa de referencia del BCRP	0.06	3	0.18
Incremento de la bancarización a nivel nacional	0.04	3	0.12
Diversificación de productos y servicios orientado a población migrante	0.03	3	0.09
Crecimiento en el uso de tecnología	0.04	4	0.16
Ley de Gobierno Digital 2024- 2026 aprobado por DL 1412	0.02	3	0.06
Crecimiento de las <i>fintech</i>	0.05	3	0.15
Aspectos ambientales, sociales y de gobernanzas	0.03	3	0.09
Reducción de material consumible por el uso de tecnología	0.03	3	0.09
Uso de energías renovables	0.03	3	0.09
Resolución Ministerial N° 331-2023 Dirección de Economía Sostenible	0.02	3	0.06
Amenazas			
Conflictos sociales	0.06	4	0.24
Corrupción	0.06	4	0.24
Inseguridad ciudadana	0.06	3	0.18
Elevada morosidad y alto nivel de endeudamiento	0.06	4	0.24
Incertidumbre en la económica mundial	0.04	3	0.12
Incremento de la pobreza	0.02	2	0.04
Baja descentralización	0.02	2	0.04
Limitado acceso a internet	0.02	2	0.04
Ley N° 31143 - Protección de la usura	0.03	2	0.06
Total	1.00	Total	3.25

Nota. Calif. = Calificación. Elaboración propia basada en David (2013).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Cadena de valor

Mibanco (2023), priorizó la salud de su portafolio por encima del crecimiento, una estrategia considerada clave inclusive para el 2024. La fortaleza de dicha estrategia se respalda en tres aspectos fundamentales:

- Promover la inclusión financiera y promover el progreso de emprendedores y comunidades.
- Ser un referente en la experiencia de clientes y colaboradores.
- Crear modelos de negocios escalables y sostenibles.

3.2 Análisis de áreas funcionales

Los colaboradores son el recurso más importante y fundamental de la organización. El total de colaboradores a diciembre de 2024 alcanzó los 10 023, de los cuales el 51 % son varones y el 49 % son mujeres. La tasa de nuevas contrataciones en el 2023 fue de 3 303 colaboradores, lo que representa un 33.66 % del total (0.9 % menos que en 2022). Aunque ha disminuido ligeramente, sigue siendo un porcentaje muy alto, lo cual requiere la implementación de acciones concretas para reducir dicha tasa (Mibanco).

La metodología utilizada es la reinterpretación de la cadena de valor de Porter, por Alonso² (2008). Esta permite identificar áreas clave de optimización y mejorar la eficiencia operativa (Ver Tabla 17).

² Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, fundador y director general de Time to Market.

Tabla 17. Evaluación de la cadena de valor de los servicios.

<p>Dirección general y de recursos humanos Se presenta una cultura de servicio, que fundamenta en tres pilares clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar la inclusión y promover el progreso de emprendedores y comunidades. • Ser un referente en la experiencia de clientes y colaboradores. • Crear modelos de negocio escalables y sostenibles. 						Margen de servicios
<p>Organización interna y tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de manera eficiente las gestiones de administración y finanzas logrando un mayor crecimiento en colocaciones y reduciendo el riesgo que se materializa en provisiones. • Dotar de herramientas informáticas acorde al sector. • APPs sofisticadas de alta usabilidad y mejor experiencia al usuario. • Contratación electrónica y canalización de atención con el cliente. 						
<p>Infraestructura y ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos totales de 10 millones de soles. Total, de agencias a nivel nacional 292, de las cuales 44 cuentan con paneles solares. • Más de 26 mil agentes corresponsales, 2200 cajeros y 816 mil afiliados al AFP y <i>homebanking</i>. 						
<p>Abastecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotar de bienes y servicios de calidad para mantener un buen soporte a la red de agencias 						
<p>Marketing y ventas Incrementar ingresos con venta cruzada a los clientes con mejor perfil de riesgos. Productos diferenciados según comportamiento de pago y necesidades. Publicidad: emprendedor en el centro del negocio. Brindar servicios complementarios gratuitos no financieros Posicionamiento de la marca basado en la solidez, confianza y liderazgo. Productos para el ahorro: depósito a la vista, a plazo fijo, CTS, entre otros. Cambio de divisas.</p>	<p>Personal de contacto Identificación de la fuerza comercial con el propósito de la entidad. Los asesores de negocios identificados y capacitados en tecnología crediticia. Programas de incentivos para fomentar el compromiso del equipo. Reclutamiento de personas con conocimiento cultural y lingüístico de las comunidades atendidas. Capacitación constante en calidad de servicio, orientados en brindar soluciones a las necesidades del cliente.</p>	<p>Soporte físico y habilidades La entrega eficiente de materiales para la operativa de atenciones. Mantenimiento y soporte a los bienes muebles e inmuebles para una buena percepción del cliente interno y externo. Uso de plataformas digitales para los desembolsos y reducir los costos de transacción en beneficio del cliente. Banca móvil Capacitación en habilidades blandas a los líderes comerciales y de operaciones. Capacitación en negociación a los diferentes actores que participan con el cliente final.</p>	<p>Prestación Asesoría y servicio diferenciado al cliente. Desarrollo de círculos de confianza con el cliente. Trato cordial y ambientes e instalaciones modernas y bien equipadas. Brinda confianza y seguridad para realizar las operaciones. Servicio post-venta ágil y transparente. Programas de atención y educación financiera en lenguas originarias (Programa SIMI), en el centro y sur del país.</p>	<p>Clientes Clientes que valoran la seguridad y priorizan la solidez financiera y los años de la marca en el mercado. Requieren apoyo, comunicación clara y asesoramiento constante. Demandan transparencia y servicio cercano. Buscan soluciones rápidas para sus requerimientos y condiciones atractivas y flexibles.</p>	<p>Otros clientes Cliente comparte con otro sus recomendaciones sobre los tipos de crédito disponibles o los beneficios de ciertos productos financieros. Cliente realiza comentarios negativos por temor a la estafa por el uso del canal digital. Clientes con poco conocimiento de los productos que se ofrecen. Un cliente satisfecho puede recomendar los servicios de MiBanco a su red social, aumentando la confianza en la institución</p>	

Nota. Elaboración propia.

3.3 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

El puntaje de 3.48 indica una posición interna fuerte, por encima de la media inclusive, lo que refleja capacidades y recursos suficientes para respaldar la estrategia a implementar (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *Matriz EFI.*

	Ponderación	Calif.	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Experiencia reconocida en microfinanzas.	0.08	4.00	0.32
Asesores de ventas altamente comprometidos y especializados en atención al cliente y en financiamiento.	0.10	4.00	0.40
Innovación digital en servicios de microfinanzas.	0.09	4.00	0.36
Desarrollo de modelos de negocios financieros sostenibles.	0.09	3.00	0.27
Servicios complementarios gratuitos para el bienestar de los clientes.	0.06	4.00	0.24
Inclusión financiera como parte de la visión.	0.09	4.00	0.36
Reducción de desigualdades al fomentar una cultura de bancarización e inclusión digital en mujeres.	0.06	4.00	0.24
Estrategia regional de la marca.	0.07	3.00	0.21
Respaldo financiero del Grupo Credicorp.	0.04	4.00	0.16
Infraestructura propia y compartidos con el BCP que reducen costos operativos.	0.04	4.00	0.16
Alto nivel de rentabilidad ROE (9.3 %) y ROA (1.6 %) en 2023.	0.07	4.00	0.28
Buen clima laboral 89 % - Evaluación 2023.	0.06	4.00	0.24
Fortalecimiento de política ambiental.	0.04	2.00	0.08
Debilidades			
Gestión de cobranza insuficiente.	0.05	2.00	0.10
Alto nivel de rotación laboral de las nuevas generaciones.	0.06	1.00	0.06
Total	1.00	Total	3.48

Nota: Tomado de David, 2013. Elaboración propia, 2025.

3.4 Análisis VRIO

Este análisis de Barney & Hesterly (2019) permite determinar los recursos y capacidades de la empresa, que otorgan una ventaja competitiva (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Análisis VRIO.

	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia competitiva
Recursos tangibles					
Sólido respaldo financiero del Grupo Credicorp	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Ubicación estratégica de agencias	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Asesores altamente capacitados en servicio personalizado y creación de círculos de confianza	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Plataforma tecnológica especializada en microfinanzas e integrada con aplicaciones del Grupo (Yape), brindando nuevos canales de disposición de dinero y experiencia al cliente	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Marca líder con posicionamiento y reconocimiento en el mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Diversificación del portafolio financiero y no financiero (seguros)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Canalización de servicios	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Servicios complementarios gratuitos no financieros	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Capacidades					
Experiencia en el sector de microfinanzas	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Capacidad de innovación de servicios financieros segmentados	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Círculos de confianza con el cliente	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Buen clima laboral	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Marketing especializado	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Buena reputación con clientes	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Capacitación constante de asesores	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Rápida adaptabilidad a los cambios	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Confianza de proveedores (alianzas estratégicas)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Nota. Elaboración propia basada en Barney & Hesterly (2019).

3.5 Ventaja competitiva

Mibanco lidera el sector microfinanciero en Perú gracias a su respaldo financiero, innovación y enfoque en inclusión financiera. Sus principales ventajas competitivas incluyen:

- **Respaldo financiero sólido:** Formar parte del Grupo Credicorp le da estabilidad y acceso a financiamiento competitivo.

- **Posicionamiento y reconocimiento de marca:** Marca referente en el sector, con confianza del mercado y una amplia cobertura geográfica.
- **Innovación y digitalización:** Desarrollo de plataformas digitales, alianzas con *fintechs* y uso de tecnología para evaluación crediticia.
- **Inclusión financiera:** Acceso a crédito para micro y pequeños empresarios, incluyendo mujeres emprendedoras y migrantes.
- **Talento humano:** Capacitación continua y enfoque en asesoramiento personalizado.
- **Diferenciación en servicio:** Atención especializada y red de asesores móviles en zonas de baja bancarización.
- **Eficiencia operativa:** Uso de tecnología para optimizar costos y rentabilidad.

Conclusión:

Mibanco mantiene su liderazgo gracias a su fortaleza financiera, digitalización y servicio diferenciado, asegurando su crecimiento y sostenibilidad en el sector microfinanciero.

3.6 Estrategia competitiva y estrategia de crecimiento

Luego de realizar el análisis de la cadena de valor y de recursos y capacidades VRIO, se puede determinar las fortalezas y ventajas competitivas sostenibles, como son, el sólido respaldo financiero del grupo Credicorp y una marca líder con posicionamiento y reconocimiento en el mercado, con ello se concluye que la estrategia genérica a seguir sería de «diferenciación».

3.7 Conclusiones

La puntuación obtenida en el análisis interno EFI es de 3.48, lo que refleja una posición interna sólida, por encima de la media. Se observa que posee mayores fortalezas que debilidades, lo que evidencia su fuerte liderazgo y posicionamiento en la industria.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Objetivos

4.1.1 General

Analizar el mercado en el que opera Mibanco para identificar un público objetivo a partir de la demanda de sus productos y servicios financieros, considerando el comportamiento de los clientes, la competencia y las oportunidades de crecimiento del sector.

4.1.2 Específicos

- Identificar las características del mercado microfinanciero en el Perú.
- Definir el perfil y comportamiento de los clientes objetivo.
- Analizar la oferta y demanda de productos financieros en el sector.
- Evaluar las tendencias del mercado y las oportunidades estratégicas de expansión.
- Estimar la demanda proyectada para el período 2025 a 2027.

4.2 Diseño de investigación

Se basa en un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo.

4.2.1 Fuentes

a. Primarias

Se recopilan mediante el método de entrevistas dirigidas a personas involucrados en el sector y con amplio conocimiento de este. La herramienta a aplicar es un cuestionario diseñado con preguntas específicas y cerradas con el propósito de lograr la mayor cantidad de información en cada respuesta.

b. Secundarias

- Informes de la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros) y AFP.
- Estudios de mercado de entidades como ASBANC, COPEME y el BCRP.
- Publicaciones y reportes de organismos internacionales como el Banco Mundial y la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).
- Documentos internos de la compañía, incluidos reportes financieros y estudios de clientes.

4.2.2 Obtención de datos cuantitativos

Se empleará la metodología de entrevistas dirigidas con preguntas cerradas para medir la percepción, necesidades y expectativas de expertos en microfinanzas y economía, en relación con los productos de MiBanco. Para obtener datos cuantitativos, se ha recurrido a información histórica oficial de la SBS, y la aplicación de entrevistas con expertos con quienes se aborda la situación del sector y la expectativa para los próximos años.

4.2.3 Muestreo

Para el análisis se considera información de data histórica donde se pueda identificar lo siguiente:

- Crecimiento del sector durante los últimos 4 años
- Identificar la distribución de clientes por género y tipo de negocio.
- Determinar los montos por rangos más frecuente de los préstamos que solicitan los clientes
- Distribución geográfica e índice de participación del mercado a nivel nacional.

4.3 Recopilación de datos

Se realizará a través de entrevistas estructuradas con expertos y análisis de información secundaria de fuentes confiables. Se utilizarán herramientas tecnológicas para el procesamiento y análisis de la información.

4.4. Preparación y análisis de datos

4.4.1 Entrevistas a expertos

El resumen con las respuestas recogido durante las entrevistas se encuentra en el Anexo 8. Tras el análisis de las respuestas de los expertos en microfinanzas, se identifican varias coincidencias clave sobre el estado actual y las perspectivas del sector:

«En 2024, el sector enfrentó alta morosidad, mayores provisiones y un impacto en el crecimiento debido a la recesión e inseguridad, aunque la digitalización ayudó a su resiliencia. Para 2025, se espera un crecimiento moderado (10-20 %) en ingresos y cartera, impulsado por la reducción de la tasa de referencia del BCRP y la estabilidad económica. El crecimiento estará condicionado por inflación, tasas de interés, competencia de las *Fintech* y digitalización, aunque la inseguridad y el sobreendeudamiento seguirán limitando la expansión. La incertidumbre regulatoria y posibles cambios en políticas económicas generan dudas sobre el

impacto político en el sector. La morosidad sigue siendo un problema clave, pero podría mejorar con estrategias de gestión de riesgo y apoyo gubernamental. El crecimiento también enfrenta desafíos como competencia intensa, regulación estricta y acceso limitado a fondeo. La inseguridad ciudadana afecta la confianza en créditos e inversiones, mientras que la alta rotación del personal, causada por condiciones laborales difíciles, requiere bonos de retención y liderazgo basado en acompañamiento. A pesar de estos retos, el sector tiene potencial de expansión en regiones de baja penetración y en la población migrante, lo que representa una oportunidad clave para el crecimiento».

4.4.2 Conclusión

El sector enfrenta un entorno desafiante, donde la implementación de la innovación y tecnología en tiempo y oportunidad definirán una mayor tendencia de crecimiento por incremento de cartera. La gestión del riesgo, mejoras laborales y digitalización serán claves para el futuro del mismo.

4.4.3 Situación y determinación de la demanda estimada

a. Mercado poblacional

La PEA (población económicamente activa) en el Perú alcanzó los 18.41 millones de personas entre julio 2023 y junio 2024, representando el universo potencial de beneficiarios de los servicios de microfinanzas (INEI, 2024b).

b. Mercado potencial

Corresponde a la PEA no bancarizada con condiciones para acceder a productos financieros. Según el INEI, el 40 % de la población adulta (9.24 millones de personas) no está bancarizada. De estos, considerando una tasa de participación en la PEA de 69.5 %, 6.42 millones de personas forman parte del mercado potencial.

c. Mercado disponible

Representa la población no bancarizada con ingresos y estabilidad laboral suficiente para acceder a productos financieros. Según el INEI, el 49.2 % de la PEA ocupada tenía empleo adecuado, lo que reduce el mercado disponible a 3.15 millones de personas con condiciones para ser clientes.

d. Mercado efectivo

El mercado efectivo, es decir, la base de clientes activos de la empresa al cierre de 2024 asciende a 834 814 personas.

e. Mercado objetivo

Está compuesto por clientes alineados con la estrategia de crecimiento; incluye emprendedores, pequeños empresarios y trabajadores independientes. Se estima que el mercado objetivo representa entre el 50 % y el 70 % del mercado disponible, es decir, entre 1.57 y 2.2 millones de personas.

f. Mercado meta

Corresponde a los clientes prioritarios en estrategias de captación. Se proyecta que Mibanco puede atraer entre 20 % y 30 % del mercado objetivo, lo que equivale a 314 000 – 660 000 nuevos clientes en los próximos años.

4.4.4 Demanda estimada para los años 2025-2027

La estrategia de Mibanco prevé captar entre 80 000 y 120 000 nuevos clientes en el período 2025-2027 considerando como año base el año 2024. Dicha estrategia se alinea con el crecimiento anual proyectado para la bancarización en Perú (5 %). Con ello, su base de clientes activos alcanzaría aproximadamente 2.1 millones al cierre de 2027.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

Es el proceso detallado que orienta a la organización para lograr las metas a largo plazo. Para su formulación, es fundamental contar con una declaración clara y precisa de la visión y la misión.

5.1 Visión

Ser el banco líder en la industria de las microfinanzas en Perú y el principal impulsor de la inclusión financiera en el país.

5.2 Misión

Ser el aliado más valorado por clientes, colaboradores y comunidades, impulsando su desarrollo a través de la confianza, servicio excepcional y liderazgo en la evolución de las microfinanzas en la región.

5.3 Valores

Mibanco, como referente en el sector de microfinanzas en Perú, se rige por valores fundamentales que reflejan su propósito de transformar vidas mediante el acceso a servicios financieros. Estos valores incluyen: Inclusión Financiera, Responsabilidad Social, Innovación, Transparencia, Empatía, Compromiso con la Excelencia, Sostenibilidad y Trabajo en Equipo. Dichos principios no solo guían la interacción con los clientes y colaboradores, sino que también refuerzan la posición como institución financiera confiable y comprometida con el desarrollo sostenible.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1 Matriz FODA

Ver Tabla 20.

Tabla 20. *Matriz FODA cruzado.*

	<p>1. Fortalezas</p> <p>F1 Experiencia reconocida en microfinanzas.</p> <p>F2 Asesores de ventas altamente comprometidos y especializados en atención al cliente y financiamiento.</p> <p>F3 Innovación digital en microfinanzas.</p> <p>F4 Desarrollo de modelos financieros sostenibles.</p> <p>F5 Servicios complementarios gratuitos.</p> <p>F6 Inclusión financiera dentro de la visión.</p> <p>F7 Reducción de desigualdades al fomentar la bancarización e inclusión digital en mujeres.</p> <p>F8 Estrategia regional de la marca.</p> <p>F9 Respaldo financiero del grupo Credicorp.</p> <p>F10 Infraestructura propia y compartidos con el BCP que reducen costos operativos.</p> <p>F11 Alto nivel de rentabilidad ROE (9.3 %) y ROA (1.6 %) en 2023</p> <p>F12 Buen clima laboral 89 % - al 2023</p> <p>F13 Fortalecimiento de política ambiental.</p>	<p>3. Debilidades</p> <p>D1 Gestión de cobranzas insuficiente.</p> <p>D2 Alto nivel de rotación laboral de asesores y fuerza comercial.</p> <p>D3 Alto nivel de rotación de personal de nuevas generaciones (Generación Z).</p> <p>D4 Pérdida significativa de cartera motivada por acciones para mejorar la calidad de la cartera.</p> <p>D5 Se han detectado casos de deslealtad laboral de equipo comercial.</p>
<p>2. Oportunidades</p> <p>O1 Estabilidad jurídica</p> <p>O2 Sede APEC y Nuevos TLC</p> <p>O3 Crecimiento del PBI</p> <p>O4 Estabilidad macroeconómica</p> <p>O5 Tasa de referencia BCRP</p> <p>O6 Incremento de la bancarización nacional</p> <p>O7 Productos y Servicios para población migrante</p> <p>O8 Usuarios activos de internet</p>	<p>F1, F3, F6, O8, O10, O11: Expandir los servicios de inclusión financiera y facilitar el acceso a microfinanzas mediante canales digitales, aprovechando la reducción de la brecha digital.</p> <p>F2, F4, F9, O1, O3, O4, O5, O7: Lanzar nuevos productos de microfinanzas y microcréditos para la población migrante y emprendedores locales, aprovechando la estabilidad macroeconómica, jurídica y la tasa favorable del BCRP, respaldados por asesores especializados.</p> <p>F5, F7, F8, O10, O12, O15: Potenciar la bancarización de mujeres impulsando programas financieros específicos que fomenten su inclusión digital y financiera a través de productos personalizados.</p> <p>F3, F4, F10, F13, O13, O14: Mejorar la eficiencia operativa mediante la implementación de sistemas de energía</p>	<p>D1, O9, O10, O11: Fortalecer la gestión de cobranzas mediante herramientas digitales avanzadas y programas de inclusión financiera, utilizando plataformas como Yape para reducir la morosidad.</p> <p>D5, O15, O16: Establecer un programa de auditorías internas y controles éticos para mitigar la deslealtad laboral en el equipo comercial, utilizando herramientas tecnológicas para el monitoreo.</p> <p>D3, O2, O9, O11: Desarrollar programas de fidelización y crecimiento para la Generación Z, enfocándose en capacitación digital y nuevas oportunidades laborales, aprovechando la Ley de Gobierno Digital y los Nuevos TLC.</p>

<p>O9 Crecimiento en el uso de la tecnología O10 Ley de gobierno digital O11 Reducción de la brecha digital (Inclusión financiera) O12 Aspectos ambientales, sociales y gobernanzas O13 Reducción del material consumible O14 Uso de energías renovables O15 Resolución Ministerial N° 331-2023 Ley N° 26702</p>	<p>renovable en las sucursales para reducir costos, reforzar el compromiso ambiental y mejorar la percepción de la marca. F1, F3, F11, O6, O8, O9: Aumentar la participación en el mercado aprovechando la innovación digital. F12, O9, O11: Mejorar la productividad y retención del talento aprovechando el buen clima laboral y la reducción de la brecha digital. Implementar programas de capacitación continua y desarrollo de competencias digitales para el personal, reteniendo talento y fortaleciendo la adopción de tecnologías.</p>	<p>D4, O9, O11: Implementar capacitación intensiva y soporte tecnológico para el equipo comercial, mejorando el seguimiento del desempeño y la calidad de la cartera. D2, O6, O11: Promover la estabilidad laboral del equipo comercial mediante incentivos que reconozcan su impacto positivo en las comunidades, aumentando la fidelidad hacia MiBanco.</p>
<p>4. Amenazas A1 Conflictos sociales A2 Corrupción A3 Inseguridad ciudadana A4 Elevada morosidad y alto nivel de endeudamiento A5 Incertidumbre en la economía mundial A6 Incremento de la pobreza A7 Baja Descentralización A8 Crecimiento de las Fintech A9 Ley N° 31143</p>	<p>F1, F5, F6, F9, A3, A6: Fortalecer los servicios de inclusión financiera para ayudar a las poblaciones vulnerables a mejorar su situación económica y reducir la pobreza e inseguridad. F3, F8, F10, A8: Utilizar la innovación digital y la estrategia regional para ofrecer una experiencia competitiva que contrarreste el crecimiento de las Fintech. F4, F6, F13, A1, A5: Aplicar políticas ambientales y de gobernanza para mitigar riesgos y posicionar a MiBanco como un actor comprometido con el bienestar social. F2, F5, F11, A4: Desarrollar estrategias de recuperación de crédito mediante planes de pago personalizados y asesoría adaptada para reducir la morosidad y el endeudamiento. F4, F9, F10, A9: Fortalecer la alianza con Credicorp para ajustar los productos de crédito a la Ley N° 31143, manteniendo tarifas competitivas y atractivas. F6, F8, F10, A7: Usar la infraestructura compartida con el BCP para expandir la presencia en áreas rurales y ofrecer productos adaptados a esas regiones. F12, A8: Retener talento y reforzar el equipo comercial, con programas de retención para afrontar la competencia de las <i>Fintech</i>.</p>	<p>D5, A2, A3: Fortalecer los mecanismos de control interno y auditoría digital para reducir la deslealtad laboral y la corrupción interna, implementando sistemas de monitoreo y reportes anónimos. D2, D3, D5, A4, A8: Implementar un programa integral de retención y fidelización para reducir la alta rotación del equipo comercial y de la Generación Z, ofreciendo beneficios salariales y capacitación continua. D1, A4: mejorar la gestión de cobranzas y seguimiento de clientes mediante soluciones tecnológicas como cobro automático y recordatorios digitales para enfrentar la morosidad. D4, D2, A5, A6: Aumentar la capacitación y motivación del equipo comercial para mantener la calidad en la atención al cliente y reducir la rotación, especialmente en tiempos de crisis. D5, A1, A7: Desarrollar una estrategia de descentralización para mitigar el impacto de conflictos sociales, creando equipos comerciales más pequeños y móviles en diversas zonas.</p>

Nota: Elaboración propia, 2025.

6.2 Matriz SPACE (posición estratégica y evaluación de acciones)

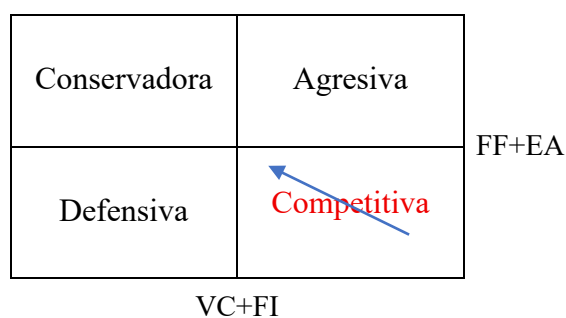
Permite evaluar la posición estratégica (PE) de la empresa tomando en cuenta factores internos y externos, y la estrategia a seguir resulta del cuadrante donde se ubica el vector direccional. La matriz se divide en dos dimensiones, la primera compuesta por la «Fuerza financiera» y la «Ventaja competitiva» como fuerzas internas, y la segunda dimensión es de la «Fortaleza de la industria» y la «Estabilidad del entorno» como fuerzas externas (Ver Tabla 21).

Tabla 21. Matriz SPACE.

Fuerza financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del entorno (EE)	Calificación
Retorno de la inversión (ROE)	5	Inestabilidad política	-4
Retorno de los activos (ROA)	4	Moderado crecimiento de la economía	-5
Apalancamiento (Respaldo financiero Grupo Credicorp)	4	Estabilidad jurídica	-4
Liquidez	4	Industria regulada	-3
Colocaciones	5	Reducción de la tasa de interés del BCRP	-4
Utilidad Neta	4	Disminución de la inflación	-3
Promedio	4.33	Promedio	-3.83

Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
Participación en el mercado	-4	Crecimiento moderado	5
Calidad del producto	-3	Calidad de la cartera	3
Inclusión financiera	-5	Alto índice de morosidad	3
Lealtad del cliente	-4	Barreras de entrada fuerte	4
Programa Básico de Asesoría Financiera y Digital (PBAFD)	-3	Estabilidad financiera	3
Promedio	-3.80	Promedio	3.60

FF+EA =	0.50
VC+FI =	-0.20
(X,Y)=	



Nota: Elaboración propia (2025) basada en Rowe (1994).

El vector se ubica en el cuadrante competitivo, lo que significa que unos de los factores determinantes en la industria es la fortaleza económica, por consiguiente, resultan aplicables estrategias de desarrollo de mercado y penetración de mercado. Uno de los aspectos que resulta ser un factor relevante es la posición financiera de la empresa al ser parte del Grupo Credicorp.

6.3 Matriz interna-externa (IE)

Es una herramienta que sirve para evaluar a la organización desde las fuerzas internas (fortalezas y debilidades) y las fuerzas externas (oportunidades y amenazas), a partir de esto se obtiene un valor que es graficado y ubicado en uno de los nueve cuadrantes de la matriz.

Para conocer cuál es el cuadrante de la matriz que ocupa, se ubica los ponderados obtenidos tanto de la matriz EFE y EFI respectivamente. En el eje de las abscisas se ubica el valor de la matriz EFI y en las ordenadas el valor de la matriz EFE.

La intersección de ambos valores ocurre en el cuadrante I que corresponde a la posición de «Crecer y Construir». El resultado sugiere adoptar estrategias intensivas de desarrollo de mercado y de penetración (Ver Tabla 22).

Tabla 22. Matriz Interna – Externa.

		PONDERADO EFI = 3.48		
		Fuerte 3.00 a 4.00	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
PONDERADO EFE = 3.25	Alto 3.00 a 4.00	Crecer y construir	Crecer y construir	Retener y mantener
	Medio 2.00 a 2.99	Crecer y construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir
	Bajo 1.00 a 1.99	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir

Nota: Elaboración propia, 2025.

6.4 Matriz de estrategia principal (EP)

Sirve para formular alternativas de estrategias según la posición de la empresa. Se elabora de acuerdo con dos dimensiones: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado o la industria.

El sector microfinanciero que se encuentra en desarrollo, continuará enfrentando alta competencia y los niveles de desempeño y crecimiento anual se mantendrán moderados. Dada la ubicación (cuadrante I), Mibanco tiene una buena posición estratégica. En esta condición,

será fundamental la búsqueda de estrategias que impulsen la competitividad para obtener ventajas comparativas en la oferta de productos y servicios (Ver Tabla 23).

Tabla 23. *Matriz de la EP.*

		RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO			
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	CUADRANTE I	CUADRANTE I	CUADRANTE II	CUADRANTE II	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
		Desarrollo del mercado	Desarrollo del mercado	Desarrollo del mercado	
		Penetración del mercado	Penetración del mercado	Penetración del mercado	
		Desarrollo del producto	Desarrollo del producto	Desarrollo del producto	
		Integración horizontal	Integración hacia adelante	Integración hacia adelante	
		Desinversión	Integración hacia atrás	Integración hacia atrás	
		Liquidación	Integración horizontal	Integración horizontal	
			Diversificación relacionada	Diversificación relacionada	
		Recorte de gastos			
		Diversificación relacionada	Diversificación relacionada	Diversificación relacionada	
	Diversificación no relacionada	Diversificación no relacionada	Diversificación no relacionada		
	Desinversión	Liquidez	Liquidez		
	Liquidación	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas		
	CUADRANTE III	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	CUADRANTE IV	
		LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO			

Nota: Elaboración propia, 2025.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

7.1 Marketing

Está diseñado para el período 2025-2027, con el objetivo de mantener a MiBanco como líder en la inclusión financiera digital dentro del sector de microfinanzas. La estrategia genérica que se implementará será de Desarrollo de Mercado que implica nuevos mercados con el mismo producto mediante el desarrollo de canales de distribución, nuevos segmentos de clientes y aperturas geográficas.

7.1.1 Objetivos

Ver Tabla 24.

Tabla 24. *Objetivos del plan de marketing.*

	Indicador	2025	2026	2027	
O1	Aumentar la participación de mercado a 28.2 %.	Participación del mercado según volumen de cartera.	25.5 %	26.8 %	28.2 %
O2	Crecimiento de los ingresos financieros.	Variación anual de ingresos financieros.	+7.5 %	+7.5 %	+7.5 %
O3	Bancarización de 104 741 nuevos clientes en próximos 3 años.	Número de nuevos clientes por año.	+33 225	+34 886	+36 630

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.1.2 Estrategias

Aumento de la participación de mercado a 28.2 %:

- Campañas de marketing digital y regional resaltando la rapidez y accesibilidad de los servicios.
- Expansión de servicios digitales en áreas rurales mediante Yape y antenas satelitales para agilizar la colocación de pequeños préstamos.
- Ofertas personalizadas a clientes pre-filtrados a través de MiBanco Móvil y Yape.
- Refuerzo de imagen como líder en inclusión financiera y digital mediante campañas nacionales y programas de fidelización.

Crecimiento de ingresos financieros en 7.5 % anual:

- Optimización de infraestructura digital para evaluación centralizada de créditos y conexión eficiente entre canales.
- Ampliación de la segmentación de clientes, priorizando microempresarios con alto potencial, empresarios con plazos cortos y mujeres emprendedoras.

- Lanzamiento de productos personalizados para mujeres emprendedoras y migrantes, facilitando su acceso a microcréditos digitales.

Bancarización de 104 741 nuevos clientes:

- Impulso de MiBanco Móvil y Yape para captar usuarios en zonas con baja bancarización, con enfoque en mujeres emprendedoras.
- Alianzas estratégicas con gobiernos locales y organizaciones sociales para fomentar la inclusión financiera.
- Promoción de productos financieros sostenibles alineados con tendencias de financiamiento verde y de impacto social.
- Créditos educativos rurales como estrategia para impulsar la formalización laboral y económica.

a. Segmentación

Consistirá en los siguientes tipos:

- **Geográfica:** Enfocada en expandir la presencia de MiBanco en áreas rurales y periurbanas donde la penetración de los servicios financieros es limitada (bajo número de puntos de atención por cada 100 000 habitantes adultos (Ver Anexo 9), alto ICF (índice de capacidad formal de las mypes), bajo número de oficinas (Ver Anexo 10) pertenecientes sólo a los grupos de pobreza 4 y 5 (Ver Anexo 11) y que hayan tenido crecimiento en colocaciones en el último año. Dada las características de este grupo, se sugiere empezar con la implementación por Moquegua, Tacna, San Martín y Madre De Dios. (Ver Anexo 12)
- **Demográfica:** Dirigida principalmente a varones y mujeres emprendedores, de entre 18 a 60 años, cabezas de familia, y micro y pequeños empresarios con experiencia mínima de 2 años en su rubro, que buscan soluciones de financiamiento rápido y accesible, y cuyo destino del crédito será para capital de trabajo y activo fijo.
- **Psicográfica:** Orientada a clientes que valoran la accesibilidad digital, la agilidad y el servicio personalizado en sus operaciones financieras; progresistas y formales según los estilos de vida de Arellano (2003).

- **Conductual:** Orientada a emprendedores con planes de negocio viables que busquen agilidad en sus transacciones bancarias, leales a una entidad, que usen los préstamos para compras de activo fijo o capital de trabajo.

b. Posicionamiento

El posicionamiento se respalda en una estrategia de diferenciación centrada en la cercanía, confianza y empoderamiento financiero del cliente emprendedor, particularmente en zonas rurales y periurbanas. Kotler & Keller (2012) señalan que el posicionamiento debe diseñar una propuesta de valor que ocupe un lugar distintivo en el mercado objetivo; en este caso se busca que Mibanco sea percibido no solo como un proveedor de crédito financiero, sino como un aliado para acompañar a los clientes en el desarrollo económico de los pequeños negocios.

De acuerdo con Porter (1985), esta propuesta responde a una estrategia genérica de diferenciación, mediante la cual la empresa ofrece un servicio especializado que combina asesoría personalizada, acceso territorial exclusivo y herramientas digitales adaptadas al perfil del cliente. Además, tal como explican Lamb et al. (2011), el posicionamiento se refuerza con una promesa clara, coherente y emocionalmente relevante: es el banco que «entiende tu esfuerzo y camina contigo», lo que lo distingue en un mercado saturado de propuestas estandarizadas (Ver Anexo 13).

7.1.3 Mezcla

a. Producto (servicio)

Se fortalecerán los servicios digitales y se desarrollarán productos financieros diferenciados para mujeres emprendedoras y microempresarios, con asesoría financiera complementaria. De acuerdo con Lovelock (2009), se muestra a continuación el detalle de la «Flor de servicios» propuesta:

Servicio principal (núcleo): Microcréditos accesibles para emprendedores.

A) Servicios facilitadores

Información:

- Proveer detalles claros sobre requisitos, tasas de interés y procesos de solicitud.
- Canales accesibles como WhatsApp, Mi Banco App, página web y atención presencial.

Toma de Pedidos:

- Procesos ágiles para solicitar créditos, disponibles tanto de forma digital como en oficinas.
- Asistencia personalizada para llenar formularios.

Pago:

- Variedad de opciones de pago: billeteras digitales, aplicaciones móviles, ventanillas, y agentes corresponsales.
- Recordatorios automáticos de fechas de vencimiento por Whatsapp, Mi banco App, correo y/o SMS.

Facturación:

- Notificaciones claras y transparentes sobre saldos, cuotas y pagos pendientes.
- Envío de comprobantes digitales y físicos según preferencia del cliente.

B) Servicios mejoradores**Consultoría:**

- Capacitaciones en educación financiera y planes de negocio para que los clientes gestionen mejor sus negocios. Todo grabado para consulta posterior.
- Talleres presenciales o virtuales sobre ahorro, inversión y planificación. Todo grabado para consulta posterior.

Hospitalidad:

- Ambientes cómodos y acogedores en las sucursales.
- Personal capacitado para ofrecer un trato amable y profesional.
- Internet gratuito dentro de nuestros locales para uso de Mi Banco App.

Cuidado:

- Programas de seguros (contra emergencias, salud o accidentes).
- Asesoramiento en casos de dificultades financieras y refinanciación.

Excepciones:

- Flexibilidad en pagos durante situaciones imprevistas, como desastres naturales, pandemias o crisis económicas.
- Reestructuración de deudas para clientes en dificultades.

b. Precio

Se basa en el valor percibido del producto; se mostrarán los beneficios tangibles e intangibles que recibe el cliente más allá del costo financiero. Según Kotler & Keller (2016), esta estrategia permite comunicar cercanía, confianza y apoyo, elementos clave para un segmento vulnerable como el microempresario informal. Las tasas activas promedio se mantendrán alrededor del 52 %, mientras que las pasivas se ubicarán entre 4.7 % y 4.9 %.

Al seguir una estrategia de diferenciación, se evita competir por precios bajos en un sector con alta morosidad y márgenes limitados. Dicha diferenciación se sustenta en el uso de canales digitales que reducen costos oportunidad en la atención, impulso de programas de fidelización para clientes con buen comportamiento y una propuesta de valor personalizada que añade valor mediante la asesoría, agilidad y respaldo institucional.

c. Plaza

La estrategia adoptada será la de distribución multicanal intensiva, enfocada en aumentar la cobertura de atención en zonas con menor acceso al sistema financiero mediante la combinación de canales físicos (agencias, agentes corresponsales) y digitales como (Mibanco Móvil, Yape). Responde a la recomendación de Kotler & Keller de estar «donde el cliente nos necesita», más relevante en zonas rurales y periurbanas con escaso acceso financiero. Las alianzas con el Banco de la Nación y la instalación de antenas satelitales reforzarán de manera sustancial la presencia territorial de bajo costo.

d. Promoción

Se basa en una comunicación integrada, combinando herramientas tradicionales y digitales para transmitir su propuesta de valor: inclusión financiera, agilidad y cercanía. Con la aplicación de una estrategia «*pull*» para generar demanda mediante campañas emocionales y educativas, y una estrategia «*push*» orientado al equipo comercial. Kotler & Keller destacan la coherencia en el mensaje y la multicanalidad como claves del éxito en marketing de servicios.

Desde el enfoque estratégico de Michael Porter (1985), esta promoción fortalece la diferenciación basada en imagen, confianza y responsabilidad social inclusive. Además, Lamb et al (2011) destacan que la promoción debe adaptarse al ciclo de vida del cliente y al contexto geográfico teniendo en cuenta la diversidad de nuestro país; por lo tanto, esta adaptación se puede lograr mediante educación financiera y campañas de alto impacto en fechas clave.

e. Personas

La estrategia está centrada en el fortalecimiento de capacidades como eje fundamental para dar el servicio, alineado con el concepto de marketing interno y externo de Kotler & Keller (2016). Para los clientes internos, se fortalecerán programas de *onboarding* como «Bienvenido a la cancha», incentivos económicos y reconocimiento emocional en base a logros alcanzados, con el fin de reducir la rotación y mejorar el desempeño comercial. A nivel externo, el esfuerzo estará orientado a brindar atención personalizada y acompañamiento postcrédito a los clientes, es decir, acompañarlos y asesorarlos de forma permanente para asegurar tanto el cumplimiento de los compromisos financieros, como la fidelización de estos.

f. Procesos

Se planea digitalizar y optimizar los macroprocesos clave de Mibanco: evaluación crediticia, desembolso y monitoreo. Kotler & Keller señalan que la eficiencia en los procesos es fundamental para atender las solicitudes en el menor plazo, logrando diferenciarnos, agregando valor y generando mayor satisfacción, especialmente en servicios financieros. Se implementarán tecnologías como escaneo de DNI en app, integración con Yape y uso de plataformas automatizadas como FICO que brindarán una experiencia más ágil y segura para el cliente.

Porter plantea que la ventaja operativa puede ser fuente de diferenciación sostenible. La mejora continua busca reducir los tiempos de atención, elevar el *Net Promoter Score (NPS)* y disminuir costos operativos. Lamb et al. (2020). refuerza la necesidad de diseñar procesos centrados en el cliente como parte del marketing de servicios, asegurando consistencia, velocidad y simplicidad en cada punto de contacto.

g. Productividad

Se maximizará la eficiencia operativa mediante:

- Automatización de procesos, como aprobación automática de microcréditos.
- Monitoreo de KPIs, enfocados en eficiencia y satisfacción del cliente.
- Incentivos por productividad para vincular desempeño con calidad y rapidez en la atención.

7.1.4 Presupuesto

El presupuesto estará destinado principalmente a campañas de marketing digital, desarrollo de la app Mibanco Móvil y la capacitación interna del personal. Se asignarán recursos específicos para el lanzamiento de productos diferenciados y para las campañas de bancarización en zonas rurales (Ver Tabla 25).

Tabla 25. *Presupuesto de marketing.*

Ítem	Descripción	2025	2026	2027	Total, S/
1.0	Campaña publicitaria televisiva y redes sociales.	S/ 215 000	S/ 225 750	S/ 236 500	S/ 677 250
2.0	Campaña publicitaria en zonas estratégicas y de alta concurrencia.	S/ 130 000	S/ 136 500	S/ 143 000	S/ 409 500
3.0	Estudio de comportamiento de clientes del sector.	S/ 50 000	S/ 52 500	S/ 55 000	S/ 157 500
4.0	Desarrollo e implementación de nuevos productos en plataforma tecnológica.	S/ 120 000	S/ 126 000	S/ 132 000	S/ 378 000
Total		S/ 515 000	S/ 540 750	S/ 566 500	S/ 1 622 250

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.2 Operaciones

El plan tiene como objetivo respaldar el plan funcional de marketing, mejorar la eficiencia operativa y fomentar el crecimiento de captaciones y colocaciones. Esto se logrará mediante la digitalización de operaciones, aplicación de tecnología móvil y una gestión estratégica de los recursos, alineada con la expansión de mercado y desarrollo de productos financieros.

7.2.1 Objetivos

Ver Tabla 26.

Tabla 26. *Objetivos del plan de operaciones.*

		Indicador	2025	2026	2027
O1	Incrementar los módulos de atención	Número de nuevos módulos de atención por medio de alianzas estratégicas con el Banco de la Nación en regiones estratégicas.	5	11	13
O2	Digitalización de las operaciones (desembolsos y pagos)	Número de operaciones atendidas por canales digitales / Total de operaciones.	20 %	30 %	50 %
O3	Crear agentes satelitales	Número de infraestructura comunicación satelital en zonas rurales.	5	10	15
		Número de agentes corresponsales en zonas rurales.	3	8	11

		Indicador	2025	2026	2027
O4	Mejorar la experiencia del cliente	Número de cuentas pasivas activas luego del desembolso por el canal digital.	10 %	15 %	20 %

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.2.2 Acciones

a. Estrategia: Mejorar la calidad del servicio y percepción del cliente

- Automatización de evaluación crediticia con Plataforma FICO para reducir tiempos de atención.
- Digitalización de aprobación y desembolso de créditos.
- Plataforma de atención digital accesible en PC y móvil con el fin de facilitar la gestión de créditos para microempresarios con bajo acceso a tecnología.
- Nuevos módulos de atención en Banco de la Nación y zonas rurales para ampliar el servicio.
- Certificaciones de calidad y seguridad mediante tecnología *blockchain*.
- Auditorías internas y monitoreo en tiempo real para garantizar estándares operativos.

b. Estrategia: Aumentar el dinamismo a través de la integración con el cliente

- Implementación de plataformas tecnológicas para facilitar ventas y acceso a créditos MYPES.
- Infraestructura de comunicaciones con antenas satelitales para mejorar la gestión de créditos en zonas rurales y periurbanas.

c. Estrategia: Eficiencia operativa y reducción de gastos

- Optimización del flujo de atención en agencias para reducir tiempos de espera.
- Aprovechar recursos compartidos con el BCP, reduciendo costos mediante economías de escala.

d. Estrategia: Sostenibilidad del negocio

- Alianzas estratégicas a largo plazo con Credicorp y otras instituciones para asegurar financiamiento.
- Cierre de agencias con baja afluencia para redirigir recursos a zonas con mayor demanda.

7.2.3 Presupuesto

Se distribuirá de la siguiente manera (Ver Tabla 27):

- **Inversión en tecnología (40 %):** Mejora de la infraestructura digital, automatización de procesos, uso de inteligencia artificial y desarrollo de canales digitales.
- **Capacitación y formación (20 %):** Formación continua del personal operativo, de modo que estén preparados para implementar las nuevas tecnologías y procesos.
- **Mejora de la infraestructura física (30 %):** Renovación de oficinas y la expansión de agentes corresponsales en áreas rurales para mejorar la accesibilidad de los servicios.
- **Control y auditoría (10 %):** Realización de auditorías internas, control de calidad y la implementación de herramientas de monitoreo de operaciones para asegurar el cumplimiento de los estándares operativos y de servicio.

Tabla 27. *Presupuesto del plan de operaciones.*

Ítem	Descripción	2025	2026	2027	Total, S/
1.0	Optimización de procesos y control de calidad.	S/ 200 000	S/ 202 500	S/ 175 000	S/ 577 500
2.0	Incremento de las captaciones de un 6 %.	S/ 100 000	S/ 105 000	S/ 110 000	S/ 315 000
Total		S/ 300 000	S/ 307 500	S/ 285 000	S/ 892 500

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.3 Recursos humanos

Mitigar y reducir la rotación es esencial, de modo que se opta por ampliar programas de capacitación orientados a los asesores de negocio como personal clave, y mejorar la calidad de vida mediante iniciativas de compensaciones y reconocimientos (Ver Anexos 14 y 15).

Chiavenato (2009) señala que trabajar con diferentes segmentos de edad, incluyendo la generación Z, representa desafíos debido a sus altas expectativas en cuando a autonomía, rápido desarrollo personal y una mayor demanda de flexibilidad en el horario laboral. En el caso de un banco, es de esperar que los pertenecientes a esta generación se interesen por un ambiente de trabajo innovador y colaborativo. Además, buscan sentirse motivados y conectados con la misión de la organización, ya que suelen cambiar de empleo si no encuentran estas condiciones (Ver Anexo 16).

7.3.1 Estructura organizacional

Ver Anexo 17.

7.3.2 Objetivos

Ver Tabla 28.

Tabla 28. *Objetivos del plan de recursos humanos.*

		Indicador	2025	2026	2027
O1	Reducción anual de 0.5 % de la rotación del personal.	Rotación anual de personal.	21.0 %	20.5 %	20.0 %
O2	Mejorar el clima laboral de la empresa.	Resultado de encuesta de satisfacción.	89.0 %	90.0 %	91.0 %
O3	Fortalecer la estructura organizacional.	Nuevo personal contratado por año.	2 100	2 050	2 000
O5	Mejorar las competencias comerciales y financieras del equipo de asesores.	% de asesores comerciales capacitados.	95 %	95 %	95 %

Nota. Elaboración propia.

7.3.3 Acciones

a. Estrategia: fidelizar a los colaboradores

- Programa de incentivos: Día libre mensual para los tres mejores asesores por agencia, modalidad híbrida con 2 días presenciales y 3 de *home office*.
- Programa de familias Mibanco: Eventos familiares dos veces al año (S/ 20 por colaborador) y bono de escolaridad en marzo (un sueldo extra) para empleados con más de 5 años.

b. Estrategia: desarrollo de talento

- Capacitación continua: Formación en herramientas digitales, análisis financiero y tecnología crediticia, con mentoría de empleados *senior*.
- Certificaciones internas: Validación de conocimientos adquiridos para incentivar el aprendizaje estructurado.
- Planes de carrera: Desarrollo profesional enfocado en asesores comerciales para priorizar la retención de los pertenecientes a la Generación Z.
- Uso de tecnología: Plataformas digitales para aprendizaje en línea y actualización en inclusión financiera.

c. Estrategia: agilidad en la captación de nuevo personal no gerencial

- Campañas de captación: Reclutamiento en universidades, ferias de empleo y redes sociales, con la promoción de la academia de Mibanco como incentivo.
- Reclutamiento digital: Procesos ágiles con entrevistas virtuales y pruebas automatizadas para optimizar tiempos y costos.

7.3.4 Presupuesto

Ver Tabla 29.

Tabla 29. *Presupuesto del plan de recursos humanos.*

Ítem	Descripción	2025	2026	2027	Total, S/
1.0	Programa trimestral de incentivos por resultados.	S/ 40 000	S/ 42 000	S/ 44 000	S/ 126 000
2.0	Garantizar un entorno de trabajo adecuado e implementar actividades de integración.	S/ 30 000	S/ 31 500	S/ 33 000	S/ 94 500
3.0	Auditorias semestrales para casos de fraude.	S/ 50 000	S/ 52 500	S/ 55 000	S/ 157 500
4.0	Capacitación en temas comerciales y financieras de los asesores.	S/ 62 400	S/ 65 520	S/ 68 640	S/ 196 560
Total		S/ 182 400	S/ 191 520	S/ 200 640	S/ 574 560

Nota. Elaboración propia.

7.4 RSC (responsabilidad social corporativa)

Es un componente principal y se basa en la creación de un valor diferencial para la organización y la sociedad en general. Mibanco cuenta con un gobierno corporativo que establece lineamientos y políticas corporativas de sostenibilidad, derechos humanos, equidad de género y medio ambiente, tomando como base los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) de las Naciones Unidas y la Estrategia de Sostenibilidad de Credicorp.

7.4.1 Stakeholders

El banco interactúa con diversos grupos de interés, cuyas necesidades y expectativas influyen en su sostenibilidad y éxito. A través de su estrategia de RSC, busca generar un impacto positivo en cada uno de ellos:

- **Cientes y emprendedores:** Son el eje central del negocio y los principales beneficiarios de las iniciativas de inclusión financiera. La RSC se enfocará en capacitaciones financieras, asesorías gratuitas y acceso a productos sostenibles que promuevan su desarrollo económico.

- **Colaboradores:** La empresa fomentará un ambiente laboral saludable mediante programas de bienestar, desarrollo profesional, incentivos por desempeño y formación continua para fortalecer su compromiso y reducir la rotación de personal.
- **Inversionistas y accionistas:** Se garantizará una gestión transparente y sostenible promoviendo la rentabilidad del banco sin descuidar el impacto social de sus operaciones.
- **Reguladores y entidades gubernamentales:** Se trabajará siguiendo las normativas de la SBS, el BCRP y otras entidades, con el objetivo de impulsar la formalización financiera y la inclusión de sectores vulnerables.
- **Sociedad y comunidades locales:** Se implementarán programas de educación financiera, desarrollo de emprendimientos y proyectos de impacto social para mejorar la calidad de vida en las comunidades donde se opera.
- **Proveedores y aliados estratégicos:** Se fomentará una cadena de suministro ética y sostenible, para establecer relaciones comerciales responsables con proveedores alineados con valores de sostenibilidad y buen gobierno corporativo.
- **Medio ambiente:** Mibanco promoverá prácticas responsables con el entorno, como la reducción del consumo de papel, el uso de energía renovable en sus oficinas y el financiamiento de proyectos ecológicos a través de créditos verdes.

7.4.2 Objetivos

Ver Tabla 30.

Tabla 30. *Objetivos del plan de responsabilidad social.*

		Indicador	2025	2026	2027
1	Inclusión financiera. Reinserción al sistema financiero.	Proporción de clientes recuperados entre número de convenios hechos.	34 %	35 %	36 %
		Proporción de clientes provenientes de sectores vulnerables.	5 %	6 %	7 %
2	Inclusión social. Reducción de las desigualdades.	Monto miles de soles otorgado por Crediagua.	120	130	140
		Proporción de mujeres vulnerables en la cartera de clientes (madres solteras, discapacitadas).	5 %	6 %	7 %
3	Reducir el impacto medio ambiental.	n° de agencias con sistema energético de energía renovable.	3	3	3
4	Mejora en la reducción de la informalidad del país.	Horas anuales de capacitación a clientes en educación financiera y tributación.	600	700	800

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.4.3 Acciones

a. Estrategia 1: Igualdad de género.

- Fortalecer las alianzas con entidades públicas y privadas para implementar programas de oferta laboral orientados a personal de ambos sexos y discapacitados.
- Desarrollar productos financieros específicos para mujeres emprendedoras y jefas de hogar para facilitar su inclusión financiera con plazos flexibles y condiciones favorables.
- Impulsar la equidad de género mediante campañas internas y externas que sensibilicen sobre la importancia de la inclusión de varones y mujeres en el ámbito financiero.

b. Estrategia 2: Reducción de las desigualdades en una región específica.

- **Medir el impacto social:** Evaluar cómo los programas y productos financieros de Mibanco mejoran el bienestar económico y social de poblaciones vulnerables.
- **Financiamiento inclusivo:** Ampliar la oferta de microcréditos y seguros accesibles para sectores de bajos ingresos.
- **Acceso a recursos básicos:** Implementar líneas de crédito para agua y saneamiento en zonas vulnerables iniciando en Moquegua, Tacna, San Martín y Madre de Dios³.

c. Estrategia 3: Contribución con el cuidado del medioambiente y adopción de energía renovable.

- **Paneles solares:** Instalar energía solar en sucursales de Cajamarca, Cusco y Puno, reduciendo emisiones de carbono.
- **Prácticas sostenibles:** Promover el uso de tecnologías y materiales ecológicos para reducir el consumo de papel en oficinas y sucursales.
- **Sensibilización ambiental:** Implementar campañas educativas sobre sostenibilidad y cuidado del medioambiente para empleados y clientes.

7.4.4 Presupuesto

Ver Tabla 31.

³ Se cruzó la información de puntos de atención por 100 mil habitantes por departamento (acceso a servicios financieros), con grupos de pobreza por departamento del INEI (del 1 al 5) y Deudores mypes/Total de deudores. (Ver Anexos 14, 15, 16, 17 y 18).

Tabla 31. Presupuesto del plan de recursos humanos.

Ítem	Descripción	2025	2026	2027	Total, S/
1.0	Capacitación a potenciales clientes del sector informal.	S/ 57 000	S/ 64 050	S/ 71 100	S/ 192 150
Total		S/ 57 000	S/ 64 050	S/ 71 100	S/ 192 150

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.5 Finanzas

7.5.1 Objetivos

Ver Tabla 32.

Tabla 32. Objetivos del plan de finanzas.

	Indicador	2025	2026	2027	
O1	Incrementar la rentabilidad sobre los activos (ROA).	ROA.	+1.5 %	+1.5 %	+1.5 %
O2	Reducir la morosidad.	Morosidad.	1.0 %	1.0 %	1.0 %
O3	Incrementar los ingresos financieros.	Ingresos financieros.	+7.5 %	+7.5 %	+7.5 %

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.5.2 Datos supuestos y políticas

Se toman en cuenta los lugares donde Mibanco tiene una menor presencia, considerando que uno de los objetivos es incrementar la colocación de créditos en zonas con difícil acceso. El número de oficinas se redujo en 14 entre 2022 y 2023 con el propósito de optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operacional.

La propuesta incluye realizar una alianza estratégica con el BN que permita, mediante el uso de su infraestructura y las sinergias aplicables, implementar módulos de atención compartida en los lugares que se definan.

a. Estimación de los ingresos

En el primer año, se proyecta la apertura de cinco oficinas compartidas, cada una con cinco asesores, y estimando 10 operaciones por asesor. Para el segundo año, se proyecta la apertura de 11 oficinas, alcanzando un total de 13 oficinas para finales del 2027.

El ticket promedio para el primer año es de S/ 1500 (Ver Anexo 18) y alcanzará los S/ 3375 mensuales en 2027. El ingreso resulta de aplicar una tasa activa promedio del 52 % al monto de desembolsos el primer año, disminuyendo a 48 % para el 2027.

b. Estimación de los costos

La estructura de costos contempla lo siguiente:

- Costo por alquiler de la infraestructura proporcionadas por el socio estratégico.
- Costo asociado a la implementación de cada oficina compartida
- Costo por contratación de personal y las comisiones de venta asociadas
- Costo relacionado con las comisiones por los pagos de cuotas.
- Se estima un costo financiero del 28 % del ingreso generado.

7.5.3 Monto de la inversión y financiamiento

La fuente de financiamiento será propia y los desembolsos se realizarán de forma mensual conforme se inicie y desarrolle la implementación de los planes propuestos.

7.5.4 Modo de evaluación económica y financiera (definir el análisis incremental)

La evaluación consiste en establecer un flujo de caja sin estrategia tomando como base la data histórica de los últimos 6 años, donde se analiza el comportamiento de los distintos indicadores financieros. A partir del plan propuesto, se determina los ingresos que estos pueden generar durante el periodo de dicho plan y se calcula el flujo de caja con estrategia con esta consideración.

El análisis incremental se obtiene restando la proyección del resultado obtenido con el flujo de caja con estrategia respecto al flujo de caja sin estrategia. El resultado es el aporte que en suma generaría la aplicación del plan estratégico.

7.5.5 Calculo de tasa de descuento (COK y WACC)

- El beta apalancado se calcula con el valor estimado por Damodaran para servicios financieros (1.25), un valor inferior al riesgo país de 1.57 reportado por el BCR en octubre del 2024.
- La tasa de descuento se obtiene aplicando la metodología del CAPM, conforme se detalla en el Anexo 19 y que permite estimar el valor del costo de oportunidad del capital. Para calcular el COK se utiliza la tasa libre de riesgo de bonos del estado peruano a 5 años, cuyo valor de acuerdo con el reporte del BCRP es de 5.43 %. (Ver Anexo 19).

- La tasa de descuento WACC ha sido obtenida teniendo en cuenta un monto de S/ 2 602 804.26 millones como patrimonio y de S/ 13 887 483.70 de pasivos a septiembre del 2024, dando un valor de 8.55 % (Ver Anexo 20).
- El impuesto a la renta considerado es del 30 %.

7.5.6 Estados financieros proyectados

Se elabora un primer flujo de caja sin estrategia y un segundo flujo incluyendo la estrategia propuesta para el periodo 2025 - 2027.

a. Supuestos considerados sin aplicar estrategia a partir del 2025

- Para el crecimiento de ingresos se considera como referencia el ingreso financiero anual acumulado y el indicador que resulta del cociente del ingreso financiero/cartera vigente.
- El crecimiento anual de los ingresos financieros desde el 2025 al 2027 es del 7.5 % (2.5 % producto de las estrategias propuestas y 5 % producto de la proyección actual de Mibanco). Para más detalles, ver Anexo 21.

b. Supuestos considerados con estrategia a partir del 2025

- Se propone la apertura de nuevas oficinas en las regiones donde la presencia es mínima y existe un bajo índice de bancarización, de acuerdo con el reporte de la SBS (Ver Anexos 9 y 10).
- Las nuevas oficinas serán compartidas. Esto se lleva a cabo como parte de una alianza comercial con el Banco de la Nación y su propósito es buscar sinergias con entidades afines para reducir costos.
- La estrategia incluye la apertura de nuevas oficinas y que se incrementarán anualmente.
- Se considera un ticket promedio de S/ 1 500 para el primer año teniendo en cuenta la información del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME] (2024), donde el 37.3 % de personas solicita créditos entre 1 000 y 3 000 soles (Ver Anexo 18). A partir de este monto se considera 50 % más para el 2026 y 2027, respectivamente.
- El ingreso estimado proviene de aplicar una tasa promedio ponderado activa de 22.9 % a la cartera, conforme se realiza en la práctica (Ver Anexo 22).

7.5.7 FCL incremental, VAN y TIR

La tasa interna de retorno incremental es del 14.26 %. Las tasas de descuentos son de 18.14 % (COK) y del 8.55 % (WACC).

7.5.8 Análisis de la sensibilidad

Ver Tabla 33.

a. Escenario pesimista

Se considera una reducción del 2.5 % en la tasa de crecimiento respecto al escenario base con estrategia, donde se propone un crecimiento del 5 % anual durante el periodo 2025 – 2027, en el supuesto de que la cartera en los próximos años se reduzca por nuevos competidores como las *fintechs*, quienes podrían lograr un rápido posicionamiento gracias a la facilidad y versatilidad de sus operaciones.

b. Escenario optimista

Se considera un incremento del 2.5 % en la tasa de crecimiento respecto al escenario base, lo que resultaría en un 7.5 % anual debido a la exitosa implementación de las estrategias propuestas y el posible aumento de oficinas compartidas.

Tabla 33. Resumen obtenido de los análisis de sensibilidad.

Escenario	VAN-I	TIR-I	Utilidad %
Pesimista	S/ 1 450 891	13.32 %	5.21 %
Base	S/ 1 774 175	14.26 %	6.65 %
Optimista	S/ 2 097 460	15.16 %	8.01 %

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.5.9 Conclusiones

El TIR-I obtenido es superior al 13 %. Lo que se busca es que la cartera no se reduzca en relación con el escenario base, ya que los ingresos financieros dependen directamente de este volumen de operación. Con la implementación propuesta se espera lograr el crecimiento planteado.

Presupuesto consolidado:

Ver Tabla 34.

Tabla 34. *Presupuesto estimado.*

Ítem	Área funcional	2025	2026	2027	Total S/
1.0	Marketing	S/ 515 000	S/ 540 750	S/ 566 500	S/ 1 622 250
2.0	Operaciones	S/ 331 000	S/ 375 700	S/ 320 100	S/ 1 026 800
3.0	Recursos humanos	S/ 182 400	S/ 191 520	S/ 200 640	S/ 574 560
4.0	RSE	S/ 57 000	S/ 64 050	S/ 71 100	S/ 192 150
Total		S/ 1 085 400	S/ 1 172 020	S/ 1 158 340	S/ 3 415 760

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

8.1 Objetivos

8.1.1 Generales

- Brindar una experiencia única en el servicio de atención al cliente a través de procesos ágiles y seguros en la colocación y desembolsos de dinero.
- Consolidar y mantener el posicionamiento de la marca en el mercado de microfinanzas.
- Generar valor para todos los *stakeholders* y promover el cuidado del medio ambiente.
- Aumentar la rentabilidad de los accionistas mediante la prestación de productos y servicios financieros, tanto tradicionales como digitales, que ofrezcan acceso al mercado financiero a microempresarios y a sectores de bajos ingresos de la población peruana.

8.1.2 Estratégicos

Se basan en la misión y visión de la empresa, y se muestran de acuerdo con el modelo de *Balanced Score Card* de Kaplan & Norton (2009), (Ver Tabla 35-38). Para más detalles ver Anexo 23.

Tabla 35. *Perspectiva financiera.*

Objetivos OC: Incrementar los ingresos anuales. OR: Incrementar el ROA y ROE Incrementar las utilidades. OS: Reducir la morosidad.	Metas: <ul style="list-style-type: none">• Aumentar el ROA en un +1.5 % anual en los próximos 3 años.• Mantener la morosidad en máximo 7.0 % anual.• Incrementar las Utilidades netas / Ingresos financieros a 9.7 %.
Indicadores (KPIs): <ul style="list-style-type: none">• ROA, ROE.• Morosidad %.• Variación de Ingresos anuales %.• Utilidades netas / ingresos financieros.	Iniciativas: <ul style="list-style-type: none">• Apertura de módulos de atención compartidos con el Banco de la Nación, en los lugares definidos.• Implementación de atención, evaluación y entrega de créditos 100 % digital.• Apertura de agentes de servicios digitales a partir de la instalación de antenas satelitales en zonas rurales y sin acceso al sistema financiero.

Nota. **OC:** Objetivos de crecimiento. **OR:** Objetivos de rentabilidad. **OS:** Objetivos de supervivencia.

Elaboración propia basada en Kaplan & Norton (2009).

Tabla 36. Perspectiva del cliente.

<p>OC: Aumentar la participación de mercado. OR: Desarrollo de nuevos canales digitales orientados a la inclusión financiera rural. OS: Bancarización de nuevos clientes.</p>	<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación de mercado a 28.2 % en 2027. • Incrementar 5.0 % anual las colocaciones anuales en los próximos 3 años. • Bancarizar a 104 741 nuevos clientes en 3 años. • Capacitar al menos al 70 % de la cartera de clientes de forma anual, a través de las distintas herramientas digitales desarrolladas.
<p>Indicadores (KPIs):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación del mercado %. • Variación anual de colocaciones de crédito. • Número de nuevos clientes por año. 	<p>Iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de MKT regionales y digitales para resaltar la rapidez y accesibilidad. • Expandir la red de servicios digitales a más áreas rurales y periurbanas. • Filtros y Prefiltros por App Mi Banco y Yape, para intensificar la captación. • Productos financieros para mujeres emprendedoras.

Nota: Elaboración propia basada en Kaplan &Norton (2009)..

Tabla 37. Perspectiva de procesos internos.

<p>OC: Incrementar las captaciones. OR: Incrementar la eficiencia operativa Reducir los costos operativos. OS: Asegurar la capacidad operativa Optimizar procesos y control de calidad.</p>	<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un 60 % personal capacitado en captación de créditos por medios digitales. • Llegar a 13 agencias del Banco de la Nación con operaciones de Mi Banco en 2027. • Disminuir a 24 horas el tiempo promedio de atención de clientes del activo.
<p>Indicadores (KPIs):</p> <ul style="list-style-type: none"> • % operaciones digitales/operaciones totales. • % personal capacitado en captación digital. • Incremento de número de canales de atención (alianza con Banco de la Nación). • Tiempo promedio de atención de clientes del activo. • Tiempo promedio de atención de clientes del pasivo. • % Operaciones fraudulentas por año del total de operaciones. 	<p>Iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar procesos de aprobación y desembolso de créditos. • Implementar auditorías internas (modelo SERVQUAL) y herramientas de monitoreo en tiempo real. • Fortalecer los canales digitales (App MiBanco, Yape). • Tasas de interés diferenciadas para clientes que utilicen plataformas digitales. • Utilizar inteligencia artificial para mejorar la evaluación de riesgos y cobranzas. • Capacitar de manera continua a los equipos en plataformas digitales.

Nota: Elaboración propia basada en Kaplan &Norton (2009).

Tabla 38. Perspectiva organizacional.

<p>Objetivos: OC: Fortalecer la estructura organizacional. OR: Mejorar las competencias comerciales y financieras del equipo de asesores. Reducir los casos de fraude interno. OS: Reducir la rotación del personal Mejorar el clima laboral de la empresa.</p>	<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir la rotación anual de personal a 30.0 % en 2027 (-1 % anual). • Alcanzar 91 % en el resultado de encuesta de satisfacción anual, en 2027 (en 2023 fue de 89 %). • Reducir a 3000 las personas contratadas por año en 2027. • Tener mínimo 95 % de asesores comerciales capacitados, durante los 3 años (en 2023 el 99 % realizó al menos una capacitación).
<p>Indicadores (KPIs):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación anual de personal %. • Resultado de encuesta de satisfacción. • Nuevo personal contratado por año. • Casos detectados de fraude interno / año. • % de asesores comerciales capacitados. 	<p>Iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de incentivos para el personal con mayor desempeño. • Programa de familias Mibanco. • Capacitación continua. • Entregar certificaciones por competencia probada • Planes de carrera personalizados. • Uso de plataformas tecnológicas para aprendizaje en línea. • Campañas de captación y marca empleadora. • Reclutamiento digital y ágil.

Nota: Elaboración propia basada en Kaplan & Norton (2009) .

CONCLUSIONES

1. Mibanco ha consolidado una posición de liderazgo en el sector de microfinanzas del Perú, pese a enfrentar en los últimos años la contracción de su cartera. El análisis del entorno competitivo muestra que la organización cuenta con una propuesta de valor sólida basada en inclusión financiera, asesoría personalizada y respaldo financiero del Grupo Credicorp, lo cual representa una base firme para su crecimiento estratégico.
2. El entorno externo plantea importantes retos derivados de la inestabilidad política, la inseguridad y la morosidad elevada, pero también ofrece oportunidades significativas como el impulso a la digitalización, nuevos acuerdos comerciales y políticas de fortalecimiento patrimonial del sector. La empresa debe aprovechar su capacidad de adaptación para responder proactivamente a estos cambios y consolidar su ventaja en regiones desatendidas.
3. La estructura interna es sólida, y sus fortalezas incluyen una cultura centrada en el cliente, capital humano comprometido, digitalización avanzada y respaldo institucional. Sin embargo, enfrenta desafíos en la gestión de cobranza y rotación del personal joven, que deben abordarse para asegurar la sostenibilidad de su ventaja competitiva.
4. El estudio de mercado revela un amplio potencial de expansión, con un mercado disponible de más de tres millones de personas y una meta realista de captación de hasta 660 000 nuevos clientes. El uso de datos primarios y secundarios robustos permite estimar con precisión una demanda creciente, especialmente en zonas rurales y periurbanas, que valida la dirección del plan estratégico propuesto.
5. La redefinición de la visión y misión, junto con valores institucionales claros, alinea estratégicamente a la organización con su propósito de inclusión financiera y liderazgo sostenible. Este marco guía la ejecución del plan 2025-2027 hacia objetivos ambiciosos pero alcanzables, cimentando la cultura organizacional en la innovación, la empatía y la excelencia.
6. El análisis estratégico mediante matrices FODA, SPACE, IE y EP confirma que se debe adoptar una estrategia de diferenciación combinada con crecimiento por desarrollo de mercado y penetración. La elección está sustentada en la capacidad instalada de la empresa, su propuesta de valor social y su infraestructura tecnológica, lo que garantiza un camino sostenible y competitivo para los próximos años.

7. El enfoque en la digitalización, alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y expansión en zonas de baja bancarización posiciona al plan de marketing como un pilar clave para incrementar colocaciones y mejorar la fidelización. La mezcla diseñada responde a las nuevas exigencias del consumidor, apoyando el crecimiento sostenido y la inclusión.
8. La optimización de procesos, uso de tecnología y enfoque en eficiencia operativa refuerzan la capacidad de Mibanco para escalar su modelo de atención sin comprometer la calidad del servicio. El plan mejora la productividad y asegura el soporte estructural necesario para la expansión proyectada.
9. La gestión del talento se convierte en una ventaja competitiva al priorizar la retención, el desarrollo continuo y la alineación cultural del equipo comercial con las comunidades que atienden. El plan aborda de forma directa las debilidades en rotación y propone un modelo de liderazgo más humano y sostenible.
10. El enfoque en *stakeholders* clave, la educación financiera y la sostenibilidad ambiental refuerzan el propósito social de Mibanco, diferenciándolo en un mercado cada vez más sensible a criterios ESG. El plan afianza la legitimidad institucional y contribuye a un crecimiento con impacto.
11. La evaluación financiera muestra que el plan estratégico es viable, con una TIR incremental de 14.26 % y un VAN positivo de más de S/ 1.7 millones. La solidez de los supuestos y el manejo del riesgo proyectan un escenario financiero favorable.
12. La implementación del CMI (cuadro de mando integral) asegura una ejecución alineada y medible del plan estratégico, permitiendo un monitoreo transversal del desempeño. Esta herramienta consolida la visión estratégica en métricas claras por perspectiva, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.

RECOMENDACIONES

1. Impulsar la transformación digital integrando inteligencia artificial y *big data* para mejorar la evaluación crediticia y eficiencia operativa.
2. Ampliar la cobertura en zonas rurales y periurbanas consolidando alianzas con instituciones gubernamentales y privadas.
3. Optimizar la gestión del talento humano con planes de fidelización, formación continua e incentivos laborales.
4. Desarrollar productos financieros innovadores adaptados a emprendedores, mujeres empresarias y migrantes.
5. Reducir la morosidad con modelos predictivos y estrategias de cobranza automatizadas.

REFERENCIAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, n° 2, pp. 83-96.
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Apoyo & Asociados (octubre, 2024). Microfinanzas. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/10/Outlook-Microfinanzas-2024-09.pdf>
- Arellano, R. (2003). Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI. 2ª. ed. Arellano Investigación de Marketing, 2003.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (setiembre, 2024a). *Reporte de inflación: síntesis*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2024-sintesis.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (24 de octubre, 2024b). *Resumen informativo Semanal*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-10-24.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (21 de febrero, 2025). Informe macroeconómico: IV trimestre 2024. Notas de Estudios del BCRP, no. 15.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-15-2025.pdf>
- Barney, J. & Hesterly, W. (2020). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. 6th. ed. Pearson Education. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=8864&pg=&ed=>
- BBVA Research (octubre, 2024). Situación Perú. Octubre 2024.
<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-octubre-2024/>
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME] (diciembre, 2024). Reporte financiero de instituciones de microfinanzas.
https://www.copeme.org.pe/reportes_2024/Reporte_COPEME_IMF_Dic.2024.pdf
- Chiavenatto, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. ed. McGraw-Hill.

- Credicorp. (2024). Índice de inclusión financiera de Credicorp.
<https://bancodeideascredicorp.com/indice-inclusion-financiera/>
- David, F. (2013), *Administración Estratégica*. 14 a. ed. México: Pearson Prentice Hall.
- Decreto Legislativo no. 1412. *Decreto legislativo que aprueba la ley de gobierno digital*. (13 de setiembre, 2018). El Peruano, Normas Legales. <https://goo.su/RUhREUB>
- Flores, A. (2011). Inorganic growth processes from the perspective of organizational change and corporate culture, in *Journal of International Business management & Research*, Vol.2, Issue 3 (2011), pp. 19-29.
- FMO. Dutch Entrepreneurial Development Bank. (2025). *Mibanco Banco de la Microempresa S.A.* <https://www.fmo.nl/project-detail/61612>
- Gerry, J. Kevan, S. & Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica*. 7a edición. Pearson Prentice Hall.
- Goodstein, L. (1999). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Grant, R. (2010). *Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª. ed. Editorial Civitas.
- Hax, A. & Majluf, N. (1996). *Gestión de empresas con una visión estratégica*. 4a ed. Ediciones Dolmen.
- Hill, Ch. & Jones, G. (2005). *Administración estratégica un enfoque integrado*. 6ª. ed. Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (junio, 2024a). *Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*.
<https://goo.su/cdhTyPi>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024b). *Perú: Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y en 26 ciudades*.
https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_epen_nacional.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (octubre, 2024). *Revirtiendo la pobreza en el Perú: desafíos y Oportunidades Postpandemia*. <https://ipe.org.pe/wp->

content/uploads/2024/10/Boletin-Revirtiendo-la-pobreza-en-el-Peru-desafios-y-oportunidades-postpandemia.pdf

Ipsos. (2024a). *El emprendedor limeño estudio 2024*.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-05/Infograf%C3%ADa%20emprendedor_V2.pdf

Ipsos. (2024b). *Informe sobre seguridad*. <https://goo.su/jS631d>

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. 3a ed. Editorial Gestión 2000.

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. 15th ed. Pearson.

Krug, J.A (2009). *Mergers and Acquisitions*. Massachusetts: HBP.

Lamb, Ch, Hair, J. & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11th ed. Cengage Learning Editors.

Ley N° 31143. *Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros*. (17 de marzo de 2021). El Peruano, Diario oficial del Bicentenario.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1936151-1>

Lovelock, Ch & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 6a. ed. Pearson Educación.

Malca, O. & Schwalb, M. (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible*. 2da ed. Lima. Universidad del Pacifico.

Mibanco, Memoria integrada Mibanco Perú 2023.

https://www.mibanco.com.pe/repositoriooaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_Peru_2023_1.pdf

Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El Proceso estratégico, conceptos contexto y casos*. Edición breve. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2018). *La estructuración de las organizaciones*. 1ª. ed, 2ª. reimp. Ariel.

Moody's Local. (27 de marzo, 2024). Mibanco, Banco de la Microempresa S.A: Informe de clasificación. <https://goo.su/PFby>

- Navas, J. & Guerras, L. (2004). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 2ª ed. Civitas.
- Olavarrieta, S. (1995). El enfoque de la estrategia basado en los recursos; síntesis. *Estudios de Administración*, Vol.2, N° 2, pp. 17-51.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. John Wiley & Sons.
- Portal FinDev. (2025). Conectando a la comunidad de microfinanzas e inclusión financiera de América Latina y el Caribe.
<https://www.microfinancegateway.org/es/temas/tecnolog%C3%ADa>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Collier Macmillan.
- Porter, M. (2005), *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial Deusto.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Resolución Ministerial n° 235-2024-EF/15. *Modifican el reglamento operativo del Programa de Fortalecimiento Patrimonial de las Instituciones Especializadas en Microfinanzas*. (20 de julio de 2024). El Peruano, Normas Legales.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6679926/5802752-rm235_2024ef15.pdf?v=1721657281
- Resolución Ministerial N° 331-2023-EF/41. *Aprueban el texto integrado del reglamento de organización y funciones del MEF*. (29 de setiembre de 2023). Ministerio de Economía y Finanzas. pp-132-133.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5220192/RM331_2023EF41.pdf?v=1696451836
- Superintendencia de Banca y Seguros [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 Nacional de Migraciones. (febrero, 2024). *Se incrementa número de personas extranjeras con estatus regular en Perú.*

<https://www.gob.pe/institucion/migraciones/noticias/904393-se-incrementa-numero-de-personas-extranjeras-con-estatus-regular-en-peru>

ANEXOS

Anexo 1. Ranking de microfinancieras a nivel de cartera y el deterioro alcanzado por el aumento de la morosidad.

Entidades	VOLUMENES						PRODUCTIVIDAD				RENTABILIDAD			RIESGOS							
	Colocaciones (en PEN Miles)	Captaciones (en PEN Miles)	Clientes prestatarios	Empleados	Patrimonio (en PEN Miles)	Utilidad del año (en PEN Miles)	Credito Promedio (en PEN miles)	Cart. prom empleado (en PEN miles)	Clientes por Empleado	Ratio Eficiencia SBS	ROEA (%)	ROAA (%)	Ratio de capital (%) 1/	Indice de mora (%)	Castigos Ult. 12 Meses (en PEN miles)	Cartera Refinancia da (en PEN miles)	Cartera Reprogram ada SBS (en PEN miles) 2/	% Deterioro de cartera 3/	% Cartera Reprogra mada	Cobertura de cartera atrasada	Cobertura de cartera total
Mibanco	12,131,663	10,843,664	834,814	10,023	2,539,563	311,969	14.5	1,210	83	51.66	12.07	1.87	19.17	6.63	954,739	108,453	66,153	15.39	0.55	126.20	8.37
CMAC Huancayo	8,644,415	7,166,388	619,071	5,808	1,021,460	124,724	14.0	1,488	107	52.74	14.12	1.34	12.90	4.63	228,325	104,561	64,482	8.48	0.75	125.62	5.82
CMAC Cusco	5,669,742	5,210,972	485,964	4,241	741,096	108,765	11.7	1,337	115	51.17	15.84	1.70	13.25	4.76	147,728	71,542	48,716	8.63	0.86	165.08	7.86
Compartamos Financiera	4,254,875	2,816,265	957,455	6,819	959,558	103,503	4.4	624	140	50.69	11.45	2.06	20.61	6.24	486,919	6,279	69,061	17.83	1.62	122.11	7.62
CMAC Arequipa	9,505,914	8,146,406	641,353	5,409	1,060,972	101,222	14.8	1,757	119	54.08	10.01	0.95	14.66	5.47	297,158	259,379	84,768	11.32	0.89	131.11	7.17
Crediscotia Financiera	2,348,654	1,249,209	288,930	1,654	763,398	46,935	8.1	1,420	175	42.55	6.37	1.69	21.31	5.14	407,960	194,984	1,897	30.81	0.08	263.59	13.55
CMAC Piura	6,203,071	6,219,058	405,683	5,216	754,537	30,055	15.3	1,189	78	62.48	4.04	0.36	12.83	8.18	189,270	188,255	117,952	14.27	1.90	143.43	11.73
CMAC Ica	1,859,180	1,601,903	137,008	1,718	290,127	20,147	13.6	1,082	80	64.80	7.25	0.90	15.13	4.98	67,148	30,699	23,909	10.24	1.29	162.16	8.08
CMAC Trujillo	2,777,904	2,489,124	195,553	2,264	538,812	13,627	14.2	1,227	86	56.54	2.59	0.40	18.34	8.82	92,951	92,311	20,844	15.49	0.75	138.99	12.26
Financiera Confianza	2,306,301	1,607,857	269,145	2,664	419,091	12,696	8.6	866	101	61.14	3.09	0.50	18.15	6.27	-	52,937	6,375	8.57	0.28	110.21	6.91
CMCP Lima	463,039	473,035	39,360	528	78,308	5,439	11.8	877	75	74.99	7.31	1.01	12.38	4.51	13,028	3,209	1,330	8.02	0.29	128.10	5.78
CMAC Tacna	700,524	688,354	49,336	705	135,382	4,515	14.2	994	70	67.66	3.45	0.52	15.77	8.82	38,106	7,500	7,942	15.33	1.13	106.10	9.36
EC Alternativa	191,461		47,584	426	34,326	731	4.0	449	112	68.85	2.14	0.29	18.78	8.89	16,151	4,782	709	19.82	0.37	121.50	10.80
CRAC Incasur	36,201	37,380	1,523	50	7,832	-739	23.8	724	30	107.76	-11.57	-1.60	9.08	8.45	669	627	1,135	12.03	3.13	115.85	9.79
CMAC Del Santa	116,616	148,571	18,836	263	30,001	-764	6.2	443	72	88.20	-2.58	-0.44	12.25	8.33	1,729	4,798	1,070	13.93	0.92	99.29	8.27
Financiera Proempresa	537,375	545,057	52,495	683	66,995	-1,949	10.2	787	77	64.47	-2.77	-0.28	11.66	9.29	45,925	16,002	8,526	20.81	1.59	107.31	9.97
CMAC Paita	138,760	142,006	18,413	300	24,897	-2,842	7.5	463	61	88.97	-10.78	-1.53	14.55	9.83	6,475	3,498	279	17.02	0.20	90.14	8.86
CRAC Los Andes	609,072	555,200	80,715	980	109,070	-4,450	7.5	622	82	64.03	-4.90	-0.65	14.03	9.88	45,754	16,607	6,413	20.12	1.05	92.77	9.17
CMAC Maynas	501,739	453,474	43,039	768	80,167	-6,038	11.7	653	56	92.76	-7.21	-1.05	13.64	9.39	11,404	10,203	6,807	13.70	1.36	114.56	10.76
CRAC Prymera	162,750	173,464	14,125	202	46,109	-6,100	11.5	806	70	91.10	-15.29	-2.88	10.26	6.62	12,222	4,557	403	16.93	0.25	123.65	8.19
CRAC Del Centro	107,407	111,173	8,067	158	8,604	-7,490	13.3	680	51	103.62	-84.47	-5.51	12.03	8.34	5,729	1,094	409	14.69	0.38	116.99	9.76
Financiera Qapaq	211,749	254,104	39,321	458	51,271	-12,899	5.4	462	86	67.72	-27.30	-3.34	12.16	8.72	43,107	12,300	841	34.89	0.40	152.12	13.26
Financiera Surgir	321,063	97,946	62,164	490	115,016	-13,469	5.2	655	127	70.55	n.d.	n.d.	24.52	4.19	32,700	3,735	129	15.54	0.04	135.13	5.66

Nota: Tomado de la SBS, dic. 2024.

Anexo 2. Morosidad por tipo de crédito y entidad (%).

Morosidad por tipo de crédito y entidad (%) (Al 31 de mayo de 2024)								
	Corporativos	Gran empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Microempresa	Consumo	Hipotecario	Total
Banca múltiple	0.5	2.2	13.6	10.3	4.4	4.2	2.9	4.5
Cajas municipales			15.5	7.9	6.3	4.1	4.3	7.0
Financieras			12.6	10.7	9.1	6.8		8.4
Emp. de crédito			9.8	8.7	8.7	4.2	4.7	6.7
Cajas rurales				10.8	9.2	6.8		8.3
N° de entidades con morosidad mayor a 20%	0	0	15	11	9	0	2	1 (Sullana)

Nota: Morosidad toma en cuenta el porcentaje de créditos vencidos según el criterio de la SBS: más de 15 días de atraso para créditos corporativos y más de 30 días para pequeños, microempresas, hipotecarios y de consumo. Para el análisis solo se tomó en cuenta los créditos de los segmentos cuya participación supera el 5% de la cartera total de créditos en cada entidad. Fuente: SBS. Elaboración Macroconsult. Pr

Anexo 3. Montos anuales del sector microfinanciero por región.

Sistema Microfinanciero					Var. Anual	
Departamentos	Dic-21	Dic-22	Dic-23	Dic-24	Monto	%
Amazonas	585,866	687,076	744,440	771,985	27,545	3.7%
Ancash	1,288,234	1,411,093	1,522,297	1,457,702	-64,595	-4.2%
Apurímac	1,067,306	1,150,815	1,154,144	1,198,220	44,076	3.8%
Arequipa	5,149,824	5,704,082	5,997,330	6,233,962	236,632	3.9%
Ayacucho	1,259,143	1,329,425	1,308,626	1,331,631	23,005	1.8%
Cajamarca	2,256,296	2,490,046	2,740,038	2,659,526	-80,511	-2.9%
Callao	707,348	811,492	803,489	701,507	-101,983	-12.7%
Cusco	4,269,357	4,492,971	4,441,818	4,410,559	-31,260	-0.7%
Huancavelica	436,490	504,832	574,182	584,201	10,019	1.7%
Huanuco	951,225	1,069,718	1,157,604	1,210,468	52,864	4.6%
Ica	1,840,938	2,184,435	2,395,226	2,341,695	-53,530	-2.2%
Junín	3,534,049	4,059,975	4,242,815	4,370,599	127,784	3.0%
La Libertad	2,681,975	3,077,471	3,364,431	3,341,282	-23,149	-0.7%
Lambayeque	2,147,031	2,364,300	2,453,033	2,251,704	-201,329	-8.2%
Lima	14,301,685	15,080,693	14,295,740	13,648,026	-647,714	-4.5%
Loreto	571,105	628,532	642,625	660,183	17,558	2.7%
Madre de Dios	550,252	650,951	708,348	765,929	57,581	8.1%
Moquegua	689,877	766,154	795,509	727,758	-67,751	-8.5%
Pasco	526,990	576,806	599,403	635,463	36,060	6.0%
Piura	3,272,040	3,490,852	3,602,151	3,064,421	-537,730	-14.9%
Puno	3,178,750	3,381,500	3,176,834	3,335,780	158,946	5.0%
San Martín	1,197,505	1,375,779	1,528,173	1,648,623	120,450	7.9%
Tacna	1,293,245	1,353,177	1,347,188	1,261,945	-85,243	-6.3%
Tumbes	478,847	468,584	461,390	394,133	-67,257	-14.6%
Ucayali	628,419	695,752	709,191	727,721	18,530	2.6%
Total general	54,863,798	59,806,512	60,766,024	59,735,022	-1,031,002	-1.7%

Nota: Tomado de la SBS, dic 2024.

Anexo 4. Modelo de negocio - Canvas.

<p>8) SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Grupo Credicorp • Asbanc • SBS • BCRP • Infocorp • Centrales de Riesgos • Directores con Experiencia • Clasificadora de Riesgos • Convenios con empresas del grupo. 	<p>7) ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de Ahorros • Ventas de Créditos • Atención al cliente • Servicios extras gratuitos • Seguros • Colocación de Créditos especializados en micro y pequeña empresa 	<p>1) PROPUESTAS DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea de créditos • Ofrece productos financieros de acuerdo con las necesidades de los clientes MYPE y de bajos recursos económicos • El centro de atención de Mibanco es el cliente, buscando su inclusión financiera. • Trato directo y atención personalizada • Ofrece capacitación financiera a los emprendedores de manera complementaria y gratuita. 	<p>4) RELACION CON EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interacción digital • Asesoría personalizada • Asesoría en el lugar del trabajo del emprendedor • Asesores de venta • Campañas, eventos 	<p>2) SEGMENTO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banca MYPE • Banca Personas Naturales • Banca Consumo • Zonas urbanas y periurbanas • Experiencia >6 meses en la conducción de negocios • 18 a 70 años de edad
<p>9) COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nómina • Personal • Publicidad y Marketing • Gastos por información • Infraestructura y tecnología • Costos administrativos • Impuestos • Empresas de Servicios 		<p>5) INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intereses de créditos (intereses devengados) • Pago por transacciones • Intereses, comisiones por otros productos (No financiero) 		

Nota: Elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur (2010).

Anexo 5. Ingresos financieros y cartera de Mibanco – últimos 10 años.

Año Acumulado	Ingreso Financiero	Cartera Vigente	Utilidad Neta	Ing Financiero / Cartera Vigente	Variacion anual de Ing. Financiero	Variacion anual de la cartera vigente	Variacion anual de la utilidad neta
Dic. 2024	3,146,846	11,218,717	311,969	28%	0%	-8%	17%
Dic. 2023	3,152,224	12,227,691	265,941	26%	12%	-7%	-39%
Dic. 2022	2,807,567	13,103,667	438,355	21%	33%	5%	145%
Dic. 2021	2,109,809	12,451,785	179,148	17%	0%	4%	-609%
Dic. 2020	2,115,603	11,951,011 -	35,204	18%	-14%	20%	-109%
Dic. 2019	2,456,317	9,950,214	391,766	25%	-1%	7%	-13%
Dic. 2018	2,485,919	9,297,494	450,737	27%	7%	6%	25%
Dic. 2017	2,325,064	8,794,714	361,713	26%	10%	8%	16%
Dic. 2016	2,106,026	8,132,747	312,596	26%	23%	10%	102%
Dic. 2015	1,711,070	7,369,062	154,490	23%	85%	95%	
Dic. 2014	922,432	3,780,729 -	67,570	24%			

Nota: Tomado de la SBS, dic 2024.

Anexo 6. Aspecto económico.

Cuadro 1
PRODUCTO BRUTO INTERNO POR TIPO DE GASTO ^{1/}
(Variación porcentual real interanual)

	2023		2024	
	IV Trim.	Año	IV Trim.	Año
I Demanda interna	-0,8	-1,9	5,6	3,8
Consumo privado	0,2	0,1	4,0	2,8
Consumo público	9,2	4,6	-1,4	2,3
Inversión privada	-2,2	-7,3	5,8	2,6
<i>Inversión no minera</i>	-2,6	-7,0	7,6	3,0
<i>Inversión minera</i>	0,6	-9,6	-5,8	-0,8
Inversión pública	6,4	2,8	0,8	14,1
Variación de inventarios ^{2/}	-2,3	-1,3	2,1	0,4
II Exportaciones	4,9	4,9	5,1	5,1
III Importaciones	3,1	-1,3	10,6	6,9
IV PBI (I + II - III)	<u>-0,3</u>	<u>-0,4</u>	<u>4,2</u>	<u>3,3</u>
Inversión pública ^{3/}				
<i>Del cual:</i>				
Gobierno Nacional	26,3	18,5	20,5	23,6
Gobiernos subnacionales	-0,5	-5,3	-7,6	11,9

1/ A precios de 2007.

2/ Contribución.

3/ Comprende la inversión del Gobierno General (Gobierno Nacional y Gobiernos subnacionales) y de las empresas públicas no financieras.

Fuente: Departamento de Indicadores del Gasto Agregado, Empleo y Remuneraciones.

[BCRPData/NEMAC202412C1](https://www.bcrp.gob.pe/indicadores/BCRPData/NEMAC202412C1)

Anexo 7. Deudores con créditos a la micro y pequeña empresa como porcentaje de los deudores totales por departamento.



1/ Considera créditos y depósitos de personas naturales y mancomunadas.

2/ Corresponde al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos.

Nota. Tomado de SBS (2023, p. 22).

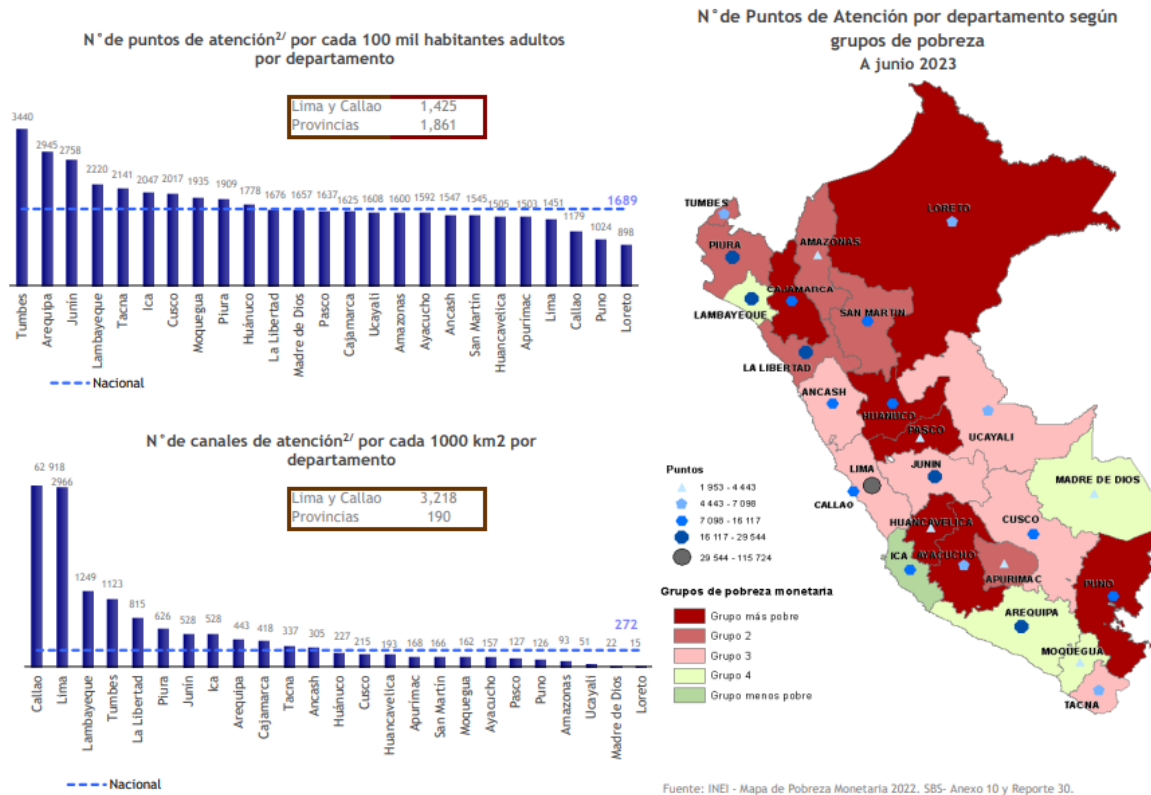
Anexo 8. Resumen de entrevistas a expertos.

Preguntas	Miguel Ángel García Villanueva (Caja Trujillo)	Martín Mitma (Mibanco Colombia / Financiera Confianza)	Julio Montero (Financiera Surgir)	Henry Tincopa (Mibanco)
1. Apreciación del desempeño del sector microfinanciero en 2024.	Alto grado de morosidad, afectación en provisiones. Crecimiento limitado. Programa Impulso Perú ayudó.	Resiliencia y adaptación, impulsado por innovación y digitalización. Las <i>fintechs</i> crecieron más del 20%.	Retos por recesión y terrorismo urbano (extorsión). Afectación en colocación de créditos.	Desempeño positivo. Se espera mayor velocidad en colocaciones sin eventos disruptivos.
2. Expectativas para 2025 (Ingresos financieros, cartera, utilidad).	Crecimiento esperado de ingresos y cartera entre 10-20%.	Es un año preelectoral. Inseguridad y regulación.	Espera reducción de tasa de referencia del BCRP para mejorar acceso al crédito. Crecimiento de cartera en 15%.	No respondió.
3. Factores de mayor impacto en el crecimiento del sector.	Estabilidad económica y políticas de gobierno. Medidas de reactivación en sectores clave.	Crecimiento del PBI, inflación, tasas de interés, morosidad, <i>fintechs</i> , regulación, educación financiera.	Tasa competitiva, requisitos accesibles, medios digitales y testimonios de emprendedores.	Consumo e inversión como principales factores de impacto.
4. Influencia del aspecto político en el crecimiento del sector.	Influye, pero con medidas de reactivación y estrategias sólidas puede mitigarse.	Impacto significativo por incertidumbre política, riesgo país, cambios regulatorios.	Efecto decisivo, depende del respaldo del gobierno a emprendedores.	No habrá mayor impacto
5. Expectativa sobre la morosidad en 2025.	Mantener la mora y reducirla en un 10% en los casos más altos.	Tendencia al aumento si persisten inflación, conflictos sociales y fenómenos naturales.	Mejor administración de cartera tras años complicados.	Se espera reducción de morosidad en 1.5 %.
6. Principales restricciones para el crecimiento del sector.	Competencia fuerte y recesión económica.	Inseguridad ciudadana, regulación estricta, competencia de <i>fintechs</i> .	Acceso a crédito y depósitos, falta de difusión digital.	Seguridad ciudadana y bajo crecimiento del PBI limitan el acceso a crédito.
7. Impacto de la inseguridad ciudadana y delincuencia.	Impacta negativamente en clientes. Problema grave en ciudades como Trujillo.	Afecta ingresos, genera cierres de negocios, incrementa provisiones y morosidad.	Inversores esperan leyes más estrictas contra delincuencia.	Impacto negativo si no hay reformas. Puede reducir colocaciones y aumentar riesgo.

Preguntas	Miguel Ángel García Villanueva (Caja Trujillo)	Martín Mitma (Mibanco Colombia / Financiera Confianza)	Julio Montero (Financiera Surgir)	Henry Tincopa (Mibanco)
8. Factores de alta rotación en el sector y medidas para mejorar.	Sobreendeudamiento. Aplicar políticas de riesgo adecuadas.	Metas altas, largas jornadas, bajos salarios, falta de capacitación y liderazgo.	Alta rotación por condiciones contractuales de empleadores.	No respondió.
9. Proyección de ingresos financieros y cartera para 2025.	Crecimiento esperado de ingresos y cartera entre 10-20 %.	No respondió.	Crecimiento de 15 % en ingresos y 20 % en colocaciones.	No respondió.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 9. Disponibilidad de la Red de atención del sistema financiero por departamento.



Nota. Tomado de SBS (2023, p. 10).

Anexo 10. Distribución de agencias de Mi Banco por regiones.

Empresas	Amazonas	Ancash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Callao	Cusco	Huancavelica	Huánuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Loreto	Madre de Dios	Moquegua	Pasco	Piura	Puno	San Martín	Tacna	Tumbes	Ucayali	TOTAL
Mibanco	4	17	4	22	5	18	7	18	3	5	5	12	13	15	72	1	1	3	3	22	18	8	4	3	2	285
CMAC Huancayo	3	6	3	5	7	7	3	10	6	9	7	38	8	5	77	3	2	2	8	7	5	6	3	2	4	236
CMAC Arequipa	1	2	4	38	2	4	2	15	2	4	10	10	7	3	42	2	4	7	2	7	23	4	5	1	3	204
CMAC Piura	8	4	5	6	4	16	3	6	5	5	9	9	9	13	25	6	1	1	3	40	2	14	2	6	6	204
CMAC Cusco	1	1	8	15	4	3	0	37	1	2	3	9	2	1	20	1	2	2	2	1	15	1	5	1	1	138
Financiera Confianza	1	4	2	12	1	9	1	6	2	3	1	13	11	3	19	1	1	2	4	10	3	3	5	1	3	121
Compartamos Financiera	1	5	0	14	1	3	4	2	0	2	5	3	10	8	35	2	0	2	0	11	2	2	2	1	2	117
CMAC Trujillo	6	5	2	5	2	10	0	3	0	2	2	5	24	6	18	1	0	2	1	7	3	3	0	1	0	108
CRAC Los Andes	2	0	2	5	6	6	0	6	1	5	0	7	0	1	1				3	0	15	1	1	0	1	63
CRAC Cencosud Scotia	0	1	0	3	0	1	2	0	0	1	2	1	3	3	43				0	1	0	0	0	1	0	62
CMAC Ica	0	0	5	8	8	0	0	2	1	0	18	0	0	0	17	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	61
Financiera Proempresa	0	0	2	7	6	0	1	1	2	2	1	4	4	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49
CMCP Lima	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	23	1	0	0	0	2	0	1	1	0	1	37
Financiera Qapaq	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	6	1	1	22	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	35
CMAC Maynas	0	0	0	0	0	4	1	1	0	4	0	4	0	0	1	7	0	0	1	0	0	6	0	0	3	32
CMAC Tacna	0	0	0	5	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	4	0	5	2	0	0	5	0	6	0	0	30
CMAC Paña	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	6	0	2	0	1	0	13
CRAC Prymera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12				0	0	0	0	0	0	0	12
CMAC del Santa	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
CRAC del Centro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	6
CRAC Incasur	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	1

Nota: Tomado de la SBS, octubre 2024.

Anexo 11. Evolución de la pobreza monetaria (2014-2023),

AÑO	GRUPO	DEPARTAMENTOS	Intervalos de confianza al 95%	
			Inferior	Superior
2023	GRUPO 1	Cajamarca, Huancavelica, Loreto, Puno	13,7	17,1
	GRUPO 2	Amazonas, Ayacucho, Huánuco, La Libertad, Pasco	7,8	10,5
	GRUPO 3	Áncash, Apurímac, Cusco, Junín, Lima ^{2/} , Piura, Ucayali	3,9	5,2
	GRUPO 4	Arequipa, Lima Metropolitana ^{1/} , Madre de Dios, Moquegua, Provincia Constitucional del Callao, San Martín, Tacna	2,3	3,7
	GRUPO 5	Ica, Lambayeque, Tumbes	0,1	0,9

Nota: Los valores del intervalo corresponden a los límites inferior y superior de cada grupo robusto.

1/ Incluye los 43 distritos de la Provincia de Lima.

2/ Incluye las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón, Yauyos

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares, 2014 - 2023.

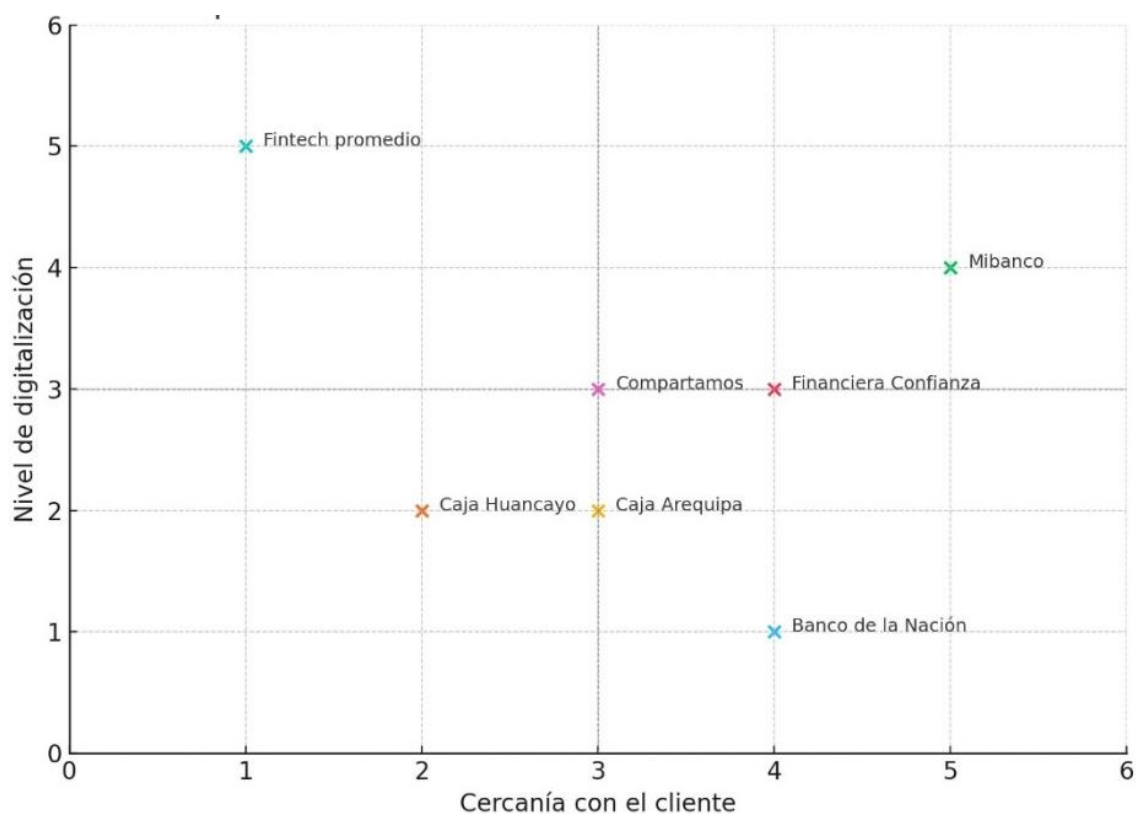
Nota: Tomado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6578175/5558423-peru-evolucion-de-la-pobreza-monetaria-2014-2023.pdf?v=1720047420>

Anexo 12. Matriz para selección de regiones para apertura de agencias de atención (se resaltan los mejores 2/5 de cada índice, y el mejor 1/5 de la variación anual).

Departamento	ICF (1 menos formal a 5 más formal)	Variación anual de las colocaciones a Nov 2024 (%)	Oficinas mi banco	Puntos de atención / 100 mil habitantes	Grupos de pobreza target (1 más pobre a 5 menos pobre)
Loreto	1	+2.9%	1	1089	1
Callao	4	-12.7%	7	1176	4
Lima	4	-4.8%	72	1273	4
Ancash	5	-4.8%	17	1348	3
Puno	1	+3.7%	18	1391	1
Apurímac	1	+2.7%	4	1417	3
Amazonas	2	+3.6%	4	1493	2
La Libertad	4	-1.1%	13	1562	2
Ucayali	2	+2.2%	2	1605	3
Cajamarca	3	-2.9%	18	1676	1
San Martín	4	+7.5%	8	1694	4
Piura	3	-14.3%	22	1698	3
Ica	5	-2.9%	5	1748	5
Moquegua	5	-8.8%	3	1858	4
Pasco	2	+1.7%	3	1866	2
Ayacucho	4	+1.0%	5	1872	2
Cusco	3	-1.3%	18	1895	3
Huánuco	1	+4.3%	5	1963	2
Lambayeque	2	-7.6%	15	2021	5
Tacna	5	-6.1%	4	2080	4
Madre de Dios	4	+7.2%	1	2243	4
Huancavelica	2	-2.5%	3	2541	1
Arequipa	5	+2.9%	22	2590	4
Junín	3	+2.3%	12	3004	3
Tumbes	1	-14.0%	3	3273	5

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 13. Mapa de posicionamiento del sector microfinanzas en Perú.



Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 14. Tasa de rotación por edad, género, región y categoría laboral.

Tasa de rotación 2022					
Lugar/ Sexo	Menores de 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayores de 50 años	Total por sexo y lugar	Tasa de rotación
Lima y Callao	418	406	21	845	22,1%
Mujeres	225	178	4	407	21,8%
Hombres	193	228	17	438	22,4%
Provincias	537	736	15	1288	22,0%
Mujeres	347	323	1	671	22,9%
Hombres	190	413	14	617	21,0%
Total por grupo de edad	955	1142	36	2133	22,0%
Tasa de rotación	34,7%	17,5%	8,9%		

Nota: Tomado de la Memoria integrada de Mibanco (2023).

Anexo 15. Tasa de nuevas contrataciones por edad, género, región y categoría laboral.

Categoría laboral: Colaboradores no gerenciales en 2022					
Lugar/Sexo	Menores de 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayores de 50 años	Total por región y sexo	Tasa de nuevas contrataciones por región y sexo
Lima y Callao	399	16	538	953	44%
Mujeres	150	1	272	423	44%
Hombres	249	15	266	530	56%
Provincias	529	5	674	1208	56%
Mujeres	205	0	408	613	51%
Hombres	324	5	266	595	49%
Total por grupo de edad	928	21	1212	2161	
Tasa de nuevas contrataciones por grupo de edad	43%	1%	56%		

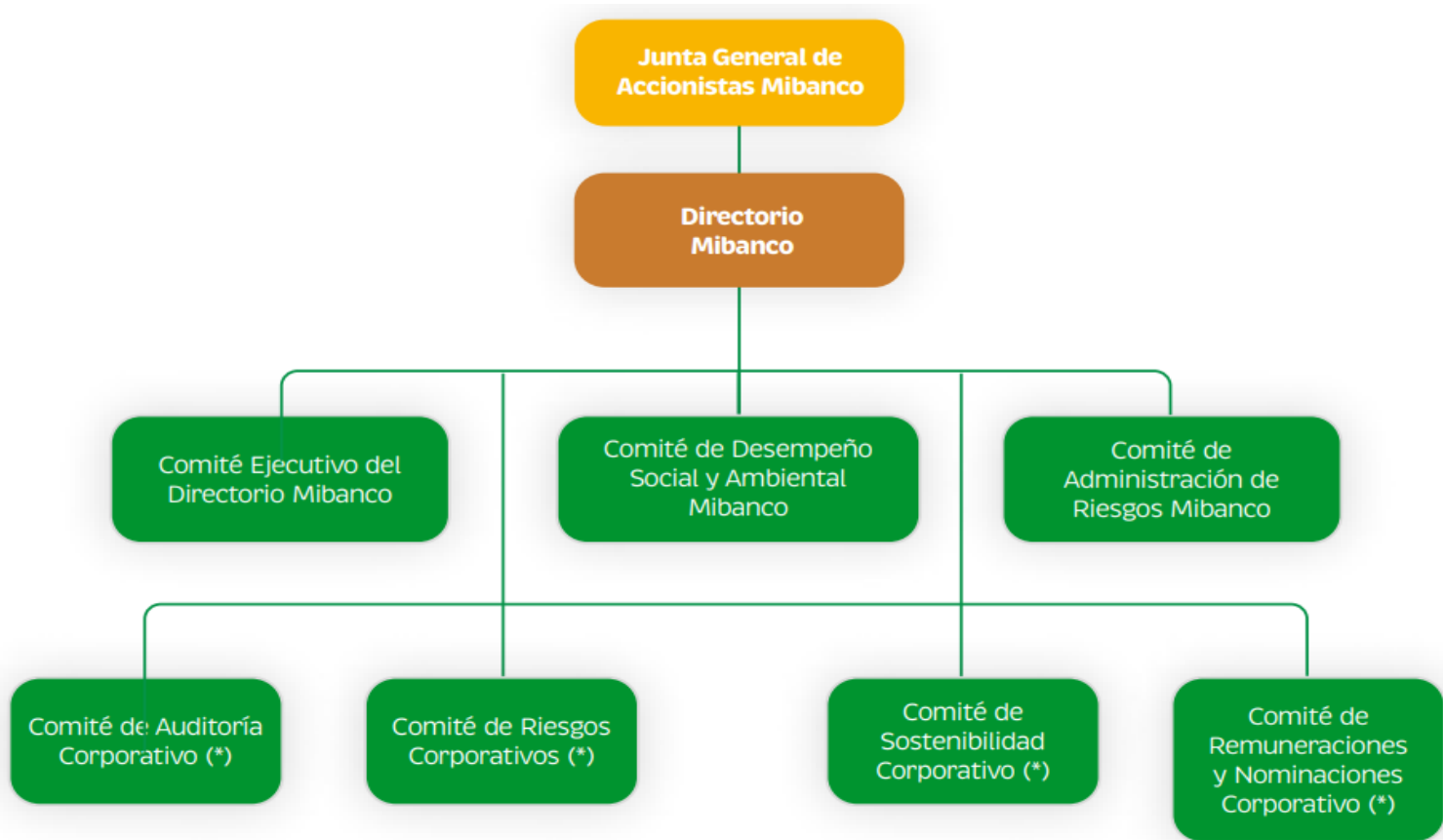
Nota. Tomado de la Memoria integrada de Mibanco (2023).

Anexo 16. Evolución de la tasa de rotación.



Nota. Tomado del Reporte de sostenibilidad de Mibanco (2019).

Anexo 17. Gobierno corporativo de Mi Banco.



(*) Comité corporativo

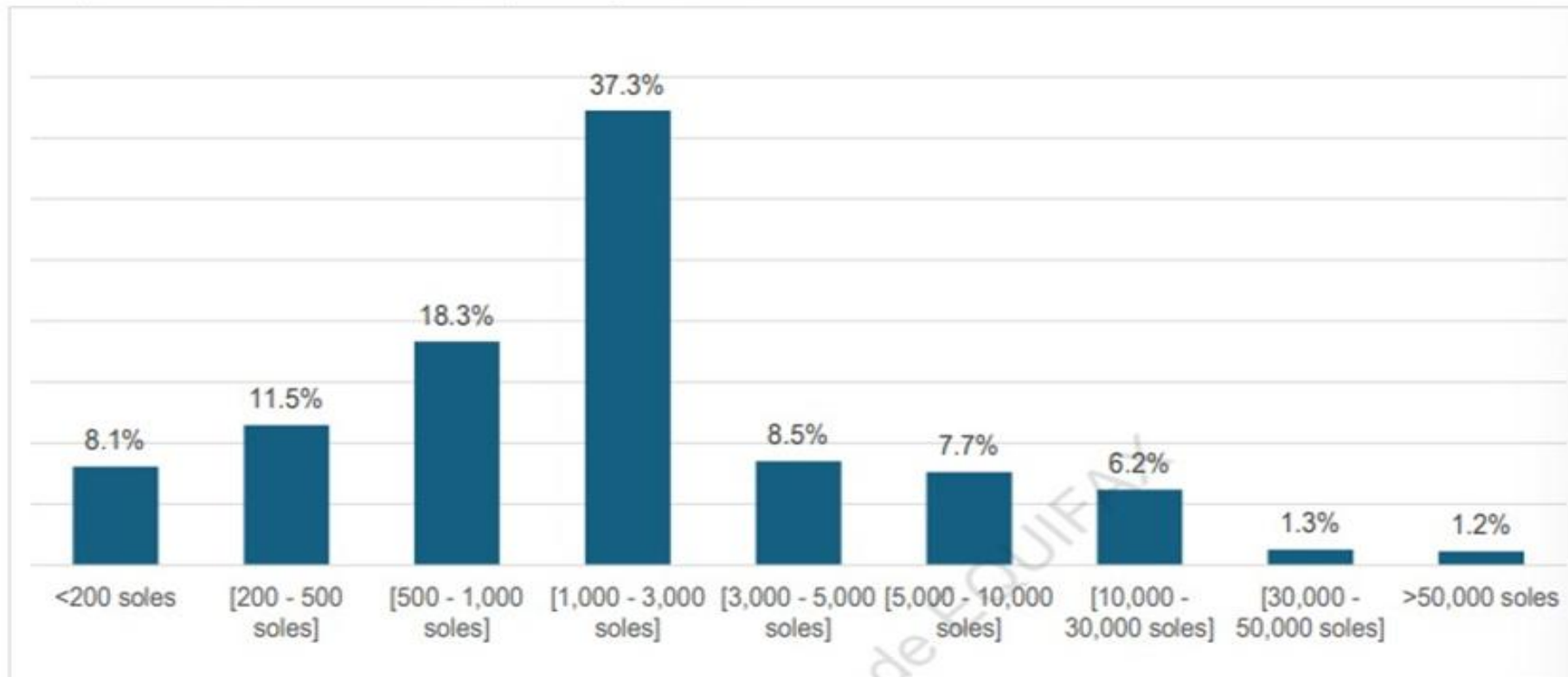
Nota: Memoria Anual Corporativa, 2023.

Anexo 18. Distribución de ticket promedio de crédito.

Monto de la Primera Deuda con la que se Bancariza

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS EN FUNCIÓN AL MONTO DE LA DEUDA CON LA QUE SE BANCARIZARON

Base: personas bancarizadas entre mayo 2023 y abril 2024



Fuente: EQUIFAX

Elaboración: COPEME Microfinanzas

Anexo 19. Variables consideradas para el cálculo del CAPM.

Tasa libre de riesgo Rf	5.43%	Se considera la tasa libre de riesgo del rendimiento de los bonos del estado peruano a 5 años, BCRP Octubre 2024
Tasa de inflación	2.43%	BCRP Octubre, 2024
Prima de riesgo sector Microfinanzas	6.00%	Apoyo y Asociados & Fitch Rating Oct 2024
Riesgo País	1.57	Riesgo País de 157 puntos básicos. Resumen informativo BCRP Octubre, 2024
Beta apalancado- Sector financiero	1.25	Damodaran, 2024
Rentabilidad esperada del Mercado Erm	15.60%	Apoyo y Asociados & Fitch Rating Octubre 2024
Prima por riesgo de Mercado Erm- Rf	10.17%	
Ke	18.14%	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 20. Variables consideradas para el cálculo del WACC.

kd	6.75%	Memoria anual Mibanco 2023
Ke	18.14%	Resultado CAPM
Equity E (Patrimonio)	2,602,804.26	Reporte SBS, Noviembre 2024
Deuda D	13,887,483.70	Reporte SBS, Noviembre 2024
WACC	8.55%	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 21. Flujo de caja libre sin estrategia.

INGRESOS	2,025	2,026	2,027
Ingresos	3,312,517	3,478,143	3,652,050
EGRESOS			
Gastos financieros	894,380	939,099	986,054
UTILIDAD BRUTA	2,418,138	2,539,044	2,665,997
OTROS GASTOS			
Provisiones para incobrabilidad de créditos	828,129	869,536	913,013
Margen financiero neto	1,590,008	1,669,509	1,752,984
Ingresos por servicios financieros	132,501	139,126	146,082
Gastos por servicios financieros	66,250	69,563	73,041
Ganancia (Pérdida) por venta de cartera			
UTILIDAD OPERATIVA	1,656,259	1,739,072	1,826,025
Gastos de administración	1,225,631	1,286,913	1,351,259
Personal y Directorio	861,254	904,317	949,533
Servicios Recibidos de Terceros	364,377	382,596	401,726
Impuestos y Contribuciones	9,938	10,434	10,956
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS	430,627	452,159	474,767
Provisiones, depreciación y amortización	62,938	66,085	69,389
Otros ingresos y gastos	-69,563	-73,041	-76,693
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	298,127	313,033	328,685
Impuestos	53,000	55,650	58,433
UTILIDAD NETA	245,126	257,383	270,252

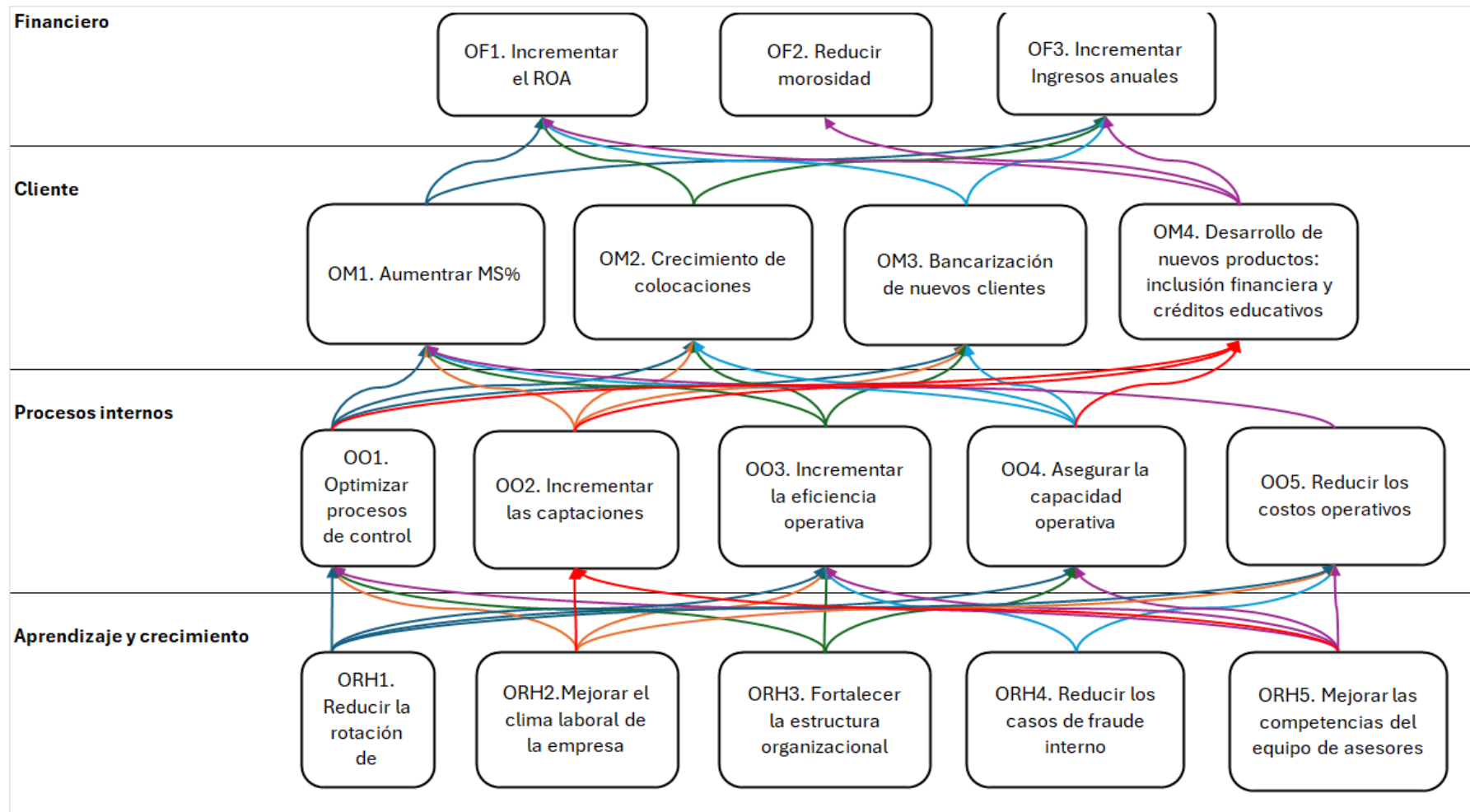
Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 22. Flujo de caja libre con estrategia.

INGRESOS	2,025	2,026	2,027
Ingreso bruto	1,119,410	4,743,962	8,842,259
EGRESOS	315,385	748,313	924,248
Plan de Marketing	42,917	45,063	47,208
Plan de Recursos Humanos	25,000	25,625	23,750
Plan de Operaciones	242,719	672,288	847,365
Plan de RSE	4,750	5,338	5,925
UTILIDAD BRUTA			
Utilidad bruta	804,025	3,995,649	7,918,010
OTROS GASTOS	593,287	2,514,300	4,686,397
Costo financiero	313,435	1,328,309	2,475,832
Provisiones para incobrabilidad de créditos	279,852	1,185,990	2,210,565
UTILIDAD OPERATIVA			
Utilidad Operativa	210,737	1,481,350	3,231,613
Impuesto a la Renta 30%	63,221	444,405	969,484
UTILIDAD NETA	147,516	1,036,945	2,262,129
Flujo de Caja Libre con Estrategia	147,516	1,036,945	2,262,129
Flujo de Caja Libre sin Estrategia	245,126	257,383	270,252
Flujo de Caja Libre Incremental	- 97,610	779,562	1,991,878

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 23. Resumen visual de la estrategia (mapa estratégico).



Nota: Elaboración propia, 2025.