



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BANCO CESIM EN PERÚ,  
PERIODO 2025-2029”**

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

**Presentado por**

**Srta. Vanessa Arrascue Altamirano**

**Sr. Percy Cabrera Ortiz**

**Sr. Gonzalo David Lopez-Davila Lopez**

**Sr. Christian Omar Navarro Navarro**

**Asesor: Martin Carlos Otiniano Carbonell**

**[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)**

**Lima, 28 agosto de 2025**



## Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

### REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, MARTIN OTINIANO CARBONELL *deja* constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BANCO CESIM EN PERÚ, PERIODO 2025-2029**, presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Vanessa Arrascue Altamirano
2	Percy Cabrera Ortiz
3	Gonzalo David López-Dávila López
4	Christian Omar Navarro Navarro

para optar al Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio turnitin el día 21 de octubre de 2025 dando el siguiente resultado:



Página 2 de 113 - Descripción general de integridad

## 16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado



MARTIN OTINIANO CARBONELL  
ID DE ORCID 0000-0002-3500-3653

## RESUMEN EJECUTIVO

Este plan estratégico propone fortalecer la posición competitiva del banco CESIM en el mercado financiero de Lima y Callao durante los próximos cinco años, mediante la mejora de la gestión comercial y tecnológica del banco. Para lograrlo, se realizó un análisis del entorno competitivo, identificando las principales amenazas y oportunidades, así como las necesidades y preferencias de los consumidores. Además, se realizó un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades del banco, así como determinar los recursos y capacidades que puedan convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

La metodología incluyó análisis de datos financieros y de mercado, complementado por encuestas para captar las percepciones y comportamientos de los clientes. Además, se llevaron a cabo estudios comparativos con instituciones financieras similares, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de diferenciación. Los resultados revelaron que banco CESIM debe centrarse en fortalecer la personalización de la experiencia del cliente, mejorar la eficiencia de sus procesos internos, mantener actualizadas las medidas de ciberseguridad, modernizar sus canales digitales y diversificar su oferta de productos financieros.

Producto de aquel análisis e investigación, se propone que el banco CESIM implemente una estrategia de crecimiento mediante la penetración de mercado y el desarrollo de productos, buscando maximizar el valor en el mercado donde opera. Enfocándose en ofrecer una alta relación valor-precio con tecnología avanzada y un excelente servicio al cliente, lo que fortalecerá su posición en el mercado y su reputación como entidad innovadora y con foco en las personas.

El actual plan estratégico se considera financieramente viable, proyectando una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 63.49% y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 23,338 miles de soles, lo que sugiere un retorno favorable sobre las inversiones propuestas. El proyecto requiere una inversión total de S/ 25,783,000, de los cuales S/10,065,000 son CAPEX y S/15,718,000 son OPEX. La inversión relacionada a CAPEX será financiada con un 15.6% de recursos propios y el saldo (84.4% de deuda) mediante un apalancamiento interbancario otorgado a un plazo de 5 años. Se concluye que la implementación de este plan fortalecerá la posición competitiva del banco, garantizando su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el mercado.

## ABSTRACT

This strategic plan proposes to strengthen CESIM Bank's competitive position in the financial market of Lima and Callao over the next five years, through the improvement of the bank's commercial and technological management. To achieve this, an analysis of the competitive environment was carried out, identifying the main threats and opportunities, as well as the needs and preferences of consumers. In addition, an internal analysis was conducted to identify the bank's strengths and weaknesses, as well as to determine the resources and capabilities that could become a sustainable competitive advantage.

The methodology included financial and market data analysis, complemented by surveys to capture customer perceptions and behaviors. Furthermore, comparative studies with similar financial institutions were conducted in order to identify areas for improvement and opportunities for differentiation. The results revealed that CESIM Bank should focus on strengthening the personalization of the customer experience, improving the efficiency of its internal processes, keeping cybersecurity measures up to date, modernizing its digital channels, and diversifying its portfolio of financial products.

As a result of this analysis and research, it is proposed that CESIM Bank implement a growth strategy through market penetration and product development, seeking to maximize value in the market where it operates. The focus will be on offering a high value-for-money ratio with advanced technology and excellent customer service, which will strengthen its market position and its reputation as an innovative, people-oriented institution.

The current strategic plan is considered financially viable, projecting an Internal Rate of Return (IRR) of 63.49% and a positive Net Present Value (NPV) of 23,338 thousand soles, suggesting a favorable return on the proposed investments. The project requires a total investment of S/ 25,783,000, of which S/10,065,000 corresponds to CAPEX and S/15,718,000 to OPEX. The CAPEX-related investment will be financed with 15.6% of own resources and the remaining 84.4% through interbank leverage granted over a 5-year term. It is concluded that the implementation of this plan will strengthen the bank's competitive position, ensuring its growth, profitability, and sustainability in the market.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES, DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Consideraciones generales.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Descripción de la empresa.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Definición del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Justificación de la Propuesta.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. Alcance y Limitaciones de la propuesta.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Macroentorno – Análisis PESTEL .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1. Variable política.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2. Variable económica .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.3. Variable social.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.4. Variable tecnológica .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.5. Variable ecológica.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.6. Variable legal .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Análisis del microentorno- Análisis y atractividad del sector .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1. Identificación y características del sector financiero .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....</b>	<b>19</b>

2.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	20
2.5. Conclusiones del análisis externo .....	21
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DEL BANCO CESIM .....</b>	<b>22</b>
3.1 Cadena de valor.....	22
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	24
3.3 Matriz VRIO .....	25
3.4. Estrategia Competitiva.....	26
3.5. Conclusiones del Análisis Interno.....	26
<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>28</b>
4.1. Objetivo de la investigación .....	28
4.2. Metodología .....	28
4.2.1. Investigación exploratoria: Fuentes secundarias.....	28
4.2.2. Investigación descriptiva: Encuestas (Fuente primaria).....	29
4.2.3. Ficha técnica de estudio de mercado (encuestas).....	30
4.2.4. Tamaño de muestra .....	31
4.2.5. Hallazgos de la investigación.....	31
4.2.6. Estimación de la demanda .....	33
<b>CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
5.1 Consideraciones generales.....	37
5.1.1 Propósito.....	37
5.1.2 Visión .....	37
5.1.3 Misión .....	37
5.1.4 Modelo de negocio propuesto para el banco CESIM.....	37
5.2 Objetivo general y objetivos estratégicos.....	39
5.2.1 Objetivo general.....	39
5.2.2 Objetivos estratégicos 2025-2029 .....	39

5.3	Matriz FODA cruzada e iniciativas estratégicas.....	39
5.4	Matriz Interna – Externa (IE) .....	42
5.5	Matriz PEYEA .....	42
5.6	Alineamiento estratégico .....	43
5.7	Estrategia de crecimiento según matriz Ansoff.....	45
5.8	Estrategia Competitiva.....	46
<b>CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES .....</b>		<b>47</b>
6.1	Plan de <i>Marketing</i> .....	47
6.1.1	Objetivos del plan de <i>Marketing</i> .....	47
6.1.2	Estrategia de segmentación .....	47
6.1.3	Estrategia de posicionamiento.....	48
6.1.4	Acciones para lograr los objetivos según el <i>marketing mix</i> .....	50
6.1.5	Presupuesto .....	54
6.2	Plan de Operaciones .....	55
6.2.1	Objetivos del plan de Operaciones.....	55
6.2.2	Acciones para lograr los objetivos .....	56
6.2.3	Presupuesto .....	58
6.3	Plan de Recursos Humanos.....	59
6.3.1	Organigrama de la empresa .....	59
6.3.2	Objetivos del plan de Recursos Humanos .....	60
6.3.3	Acciones para lograr los objetivos .....	61
6.3.4	Presupuesto .....	64
6.4	Plan de Finanzas y Evaluación Financiera .....	64
6.4.1	Objetivos del plan de Finanzas.....	65
6.4.2	Datos, supuestos y políticas.....	65
6.4.3	Determinación del monto de la inversión y fuentes de financiamiento .....	66

<b>6.4.4 Cálculo del CAPM.....</b>	<b>66</b>
<b>6.4.5 Determinación del costo de oportunidad de capital apalancado (COK).....</b>	<b>67</b>
<b>6.4.6 Cálculo del costo promedio del capital WACC .....</b>	<b>67</b>
<b>6.4.7 Obtención de flujos de caja incremental con y sin nuevas estrategias .....</b>	<b>67</b>
<b>6.4.8 Obtención del VAN y la TIR .....</b>	<b>69</b>
<b>6.4.9 Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>70</b>
<b>6.4.10 Conclusiones de la evaluación financiera .....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Modelo de negocios del banco CESIM.....	3
Tabla 2.	Variable Política.....	6
Tabla 3.	Variable Económica.....	7
Tabla 4.	Variable Social.....	8
Tabla 5.	Variable Tecnológica.....	9
Tabla 6.	Variable Ecológica.....	11
Tabla 7.	Variable Legal.....	11
Tabla 8.	Identificación del sector (CIU Rev. 4, INEI) .....	12
Tabla 9.	Rivalidad entre competidores existentes.....	14
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores.....	15
Tabla 11.	Poder de los clientes.....	16
Tabla 12.	Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	17
Tabla 13.	Poder de los proveedores.....	18
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	19
Tabla 15.	Matriz de Perfil Competitivo banco CESIM.....	21
Tabla 16.	Cadena de valor de los servicios brindados por el banco CESIM.....	23
Tabla 17.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	24
Tabla 18.	Matriz VRIO-banco CESIM.....	25
Tabla 19.	Ficha técnica de estudio de mercado (encuestas).....	30

Tabla 20.	Proyección de colocaciones de créditos directos a PYMES y Personas del sector banca múltiple (expresado en miles de soles).....	35
Tabla 21.	Ventas históricas de los bancos de referencia sin años afectados por pandemia COVID 19 (expresado en miles de soles).....	35
Tabla 22.	Porcentajes de crecimiento en ventas históricas de los bancos de referencia sin años afectados por pandemia COVID 19.....	36
Tabla 23.	Proyección de la curva de crecimiento en ventas para los próximos cinco años de operación de CESIM con el efecto de las estrategias.....	36
Tabla 24.	Modelo de negocio propuesto para el banco CESIM.....	38
Tabla 25.	Matriz FODA cruzada e iniciativas estratégicas.....	40
Tabla 26.	Alineamiento estratégico.....	44
Tabla 27.	Objetivos específicos de Marketing.....	47
Tabla 28.	Segmentación de mercado para banca personas del banco CESIM.....	48
Tabla 29.	Presupuesto de plan de Marketing (expresado en miles de soles) .....	54
Tabla 30.	Objetivos específicos de Operaciones.....	55
Tabla 31.	Presupuesto de plan de Operaciones (expresado en miles de soles) .....	58
Tabla 32.	Objetivos específicos de Recursos Humanos.....	60
Tabla 33.	Presupuesto de plan de Recursos Humanos (expresado en miles de soles) .....	64
Tabla 34.	Objetivos específicos de Finanzas.....	65
Tabla 35.	Cálculo del CAPM.....	66
Tabla 36.	Determinación de la COK.....	67
Tabla 37.	Cálculo del costo promedio del capital WACC.....	67

Tabla 38.	
Flujo de caja con efecto de las estrategias de los planes funcionales (expresado en miles de soles) .....	68
Tabla 39.	
Flujo de caja sin efecto de las estrategias de los planes funcionales (expresado en miles de soles) .....	69
Tabla 40.	
Resultados VAN y TIR.....	69
Tabla 41.	
Análisis de sensibilidad (expresado en miles de soles) .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Árbol de problemas del banco CESIM.....	4
Figura 2.	
Matriz Interna-Externa.....	42
Figura 3.	
Matriz PEYEA.....	43
Figura 4.	
Organigrama del banco CESIM.....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	
Variación anual del PBI per cápita en Perú (2010-2025).....	72
Anexo 2.	
Variación porcentual anual de EMBIG promedio Perú (2010-2024).....	72
Anexo 3.	
Distribución de las <i>Fintech</i> por tipo de servicios brindado .....	73
Anexo 4.	
Matriz de competidores del banco CESIM.....	74
Anexo 5.	
Población en edad electoral de 18 a 70 años estimada y proyectadas al 30 de junio, según departamento, 2015-2024.....	75
Anexo 6.	
Resultados de investigación de mercado.....	75
Anexo 7.	
Análisis comparativo de tasas de CESIM respecto a la banca múltiple (año 2024).....	80
Anexo 8.	
Flujogramas operaciones .....	80
Anexo 9.	
Estado de Resultados con y sin Estrategia.....	80

## INTRODUCCIÓN

CESIM ha mantenido una trayectoria de resultados positivos durante los últimos cinco años, respaldada por una calificación AAA desde su creación. Al cierre de 2024, el banco reportó un patrimonio neto de más de 528 millones de soles y un margen EBITDA positivo del 36.14%.

Sin embargo, el entorno financiero en Perú está en constante cambio, influenciados principalmente por factores económicos, tecnológicos y sociales. Estas transformaciones han creado nuevas oportunidades, pero también han evidenciado puntos de mejora importantes para CESIM. El banco debe enfrentar la tarea de mejorar su gestión comercial y financiera, atraer y retener clientes en un contexto de competencia diversificada, fijar tasas de interés más rentables y competitivas, así como modernizar sus plataformas digitales para mejorar la experiencia con sus clientes.

Para abordar estos desafíos y consolidar una posición sólida el banco CESIM se necesita formular un plan estratégico integral para el período 2025-2029. Este plan deberá mejorar su gestión comercial y financiera para asegurar su rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

# **CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES, DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

## **1.1. Consideraciones generales**

CESIM es un banco que opera en el mercado peruano desde hace 10 años, dedicado principalmente a captar fondos de los ahorristas y a otorgar préstamos a clientes preevaluados con baja morosidad. Su enfoque es acompañar a los clientes en cada etapa de sus vidas para ayudarlos a cumplir sus metas.

Aunque su cartera de clientes se concentra en personas naturales, CESIM también ofrece productos para pequeñas y medianas empresas (PYMEs). La institución se distingue por su asesoramiento personalizado y proactivo, posicionándose como un aliado en la salud financiera de sus clientes.

## **1.2. Descripción de la empresa**

Durante los últimos años la empresa ha basado sus acciones sobre la visión de ser la institución bancaria referente en el Perú, buscando posicionarse como socio estratégico de sus clientes para el logro de sus planes. Y a la par, centrada en su misión de velar por la salud financiera de nuestros clientes, ofreciéndoles las mejores tasas que les permitan alcanzar la realización de sus sueños y generando lazos de confianza perdurables en el tiempo.

En los últimos años, la estrategia genérica llevada por CESIM fue liderazgo en costos, buscando ofrecer las tasas más bajas del mercado para la captación de clientes en un entorno altamente competitivo, donde existen 4 entidades que poseen la mayor participación del mercado concentrando más del 80% del mismo. Adicionalmente, CESIM ha venido ejecutando la estrategia competitiva de Penetración de Mercado, buscando la captación de mayor cuota dentro de su mismo mercado, y en base a los mismos productos ya ofertados.

La propuesta de valor de CESIM se centra en brindar un servicio personalizado, ofreciendo atención y asesoría continua y cercana tanto a clientes de banca personal como a empresas PYMEs. Este servicio se apoya en plataformas tecnológicas, con un alto nivel de ciberseguridad para prevenir fraudes financieros. Además, CESIM se compromete a que sus inversiones cumplan con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. En la Tabla 1 se describe el actual modelo de negocios del banco CESIM:

**Tabla 1. Modelo de negocios del banco CESIM**

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas de transporte de valores (Prosegur, Hermes)</li> <li>-Empresas de POS (Izipay, Niubiz)</li> <li>-Empresas Aseguradoras</li> <li>-Empresas de Tarjetas (Amex, Visa, MasterCard)</li> <li>-Comercios para Uso de sus Productos.</li> <li>-Proveedores de Infraestructura Tecnológica</li> <li>-Otros bancos para transacciones interbancarias por medios físicos y digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Custodia del dinero.</li> <li>-Mantenimiento de plataforma tecnológica.</li> <li>-Gestión y capacitación de asesores financieros.</li> <li>-Evaluación eficiente del sujeto del crédito.</li> <li>-Mantenimiento de agencias físicas.</li> <li>-Post venta y soporte.</li> <li>-Seguridad de la información.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tecnologías (<i>Apps</i>, <i>Webs</i>, u otras)</li> <li>-Gente (Talento Humano)</li> <li>- Infraestructura (red)</li> <li>- Activos (cajeros)</li> <li>- Marca (prestigio)</li> <li>- Modelo de gestión (<i>know how</i>)</li> <li>- <i>Call Center</i></li> <li>- Capital de respaldo significativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Préstamos personales, préstamos de tarjeta de crédito y préstamos con garantía real según riesgo individual.</li> <li>-Financiamiento de proyectos empresariales que promueven el crecimiento y desarrollo de las PYMES.</li> <li>-Atención y asesoría cercana, constante y personalizada, para inversiones e incidentes.</li> <li>-Alto nivel de medidas de ciberseguridad y prevención de fraudes.</li> <li>-Ofrecer las mejores tasas del mercado para préstamos y ahorros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Publicidad</li> <li>-Promociones</li> <li>-Asesoría personalizada</li> <li>-Soporte</li> <li>-CRM genérico</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Telefónico</li> <li>-WhatsApp (Banca exclusiva)</li> <li>-Agencias físicas</li> <li>- Cajeros automáticos</li> <li>-App Móvil</li> <li>-Web</li> </ul>	<p><b>Banca personas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidades de préstamos para metas personales (casa, carro, estudios).</li> <li>-Necesidad de inversión sobre capital excedente (rentabilizar).</li> <li>-Necesidad de medios de pago para consumo (tarjetas, yape, plin).</li> <li>-Necesidad de cuentas de haberes y cts.</li> <li>-Disponibilidad de efectivo en agencias, cajeros y agentes.</li> </ul> <p><b>Banca empresa PYME:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidades de financiamiento para crecimiento empresarial y capital de trabajo.</li> <li>-Disponibilidad de plataforma bancaria para manejar transacciones financieras del negocio.</li> <li>-Necesidad de asesoramiento financiero para inversiones.</li> </ul>
<b>Estructura de coste</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planilla</li> <li>-Gastos tecnológicos (nube, licencias)</li> <li>-Servicios terceros (Visa, Prosegur, etc.)</li> <li>-Mantenimiento de infraestructura</li> <li>-Marketing, publicidad, fidelización</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicios Públicos</li> <li>-Tasa de referencia</li> <li>-Intereses pasivos</li> <li>-Seguros</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cobros de intereses</li> <li>-Comisiones</li> <li>-Gastos bancarios</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de cambio</li> <li>-Inversiones en acciones, fondos mutuos y otros.</li> </ul>	

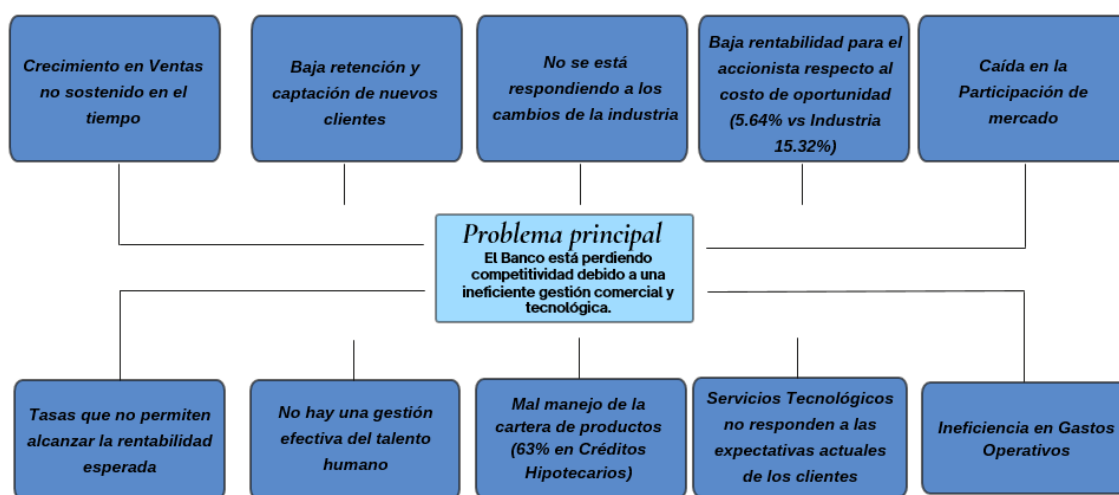
Nota: Basado en Osterwalder y Pigneur, 2014. Elaboración propia, 2025.

### 1.3. Definición del problema

Al cierre del año 2024, CESIM enfrenta desafíos significativos en el mercado financiero peruano, siendo su principal problema la pérdida de competitividad debido a una ineficiente gestión comercial y tecnológica, lo que ha llevado a ofrecer tasas que no permiten alcanzar la rentabilidad esperada, un mal manejo de la cartera de productos y débil gestión efectiva del talento humano. Esto limita su capacidad de crecimiento en ventas, débil respuesta a los cambios de la industria, baja rentabilidad para el accionista, entre otros.

Para identificar el problema que enfrenta el banco CESIM, se empleó la herramienta del árbol de problemas, mostrada en el Figura 1:

**Figura 1. Árbol de problemas banco CESIM**



Nota: Basado en Medianero, 2001. Elaboración propia, 2025.

### 1.4. Enfoque y descripción de la solución prevista

El banco CESIM enfrenta retos que limitan su crecimiento y sostenibilidad, como una estructura de precios poco eficiente, una comunicación comercial poco adaptada a los canales digitales actuales y una oferta limitada de productos financieros en comparación con sus competidores.

En este contexto, se propone una transformación integral mediante la elaboración de un plan estratégico para los próximos cinco años con el fin de mejorar el nivel de competitividad de la empresa, abordando las causas del problema identificado y mejorando sus efectos, a fin de generar un impacto positivo significativo para la compañía.

## 1.5. Justificación de la Propuesta

Dentro de los aspectos clave que plantea la propuesta, en el frente económico, se busca obtener mayor rentabilidad al revisar las políticas de definición de tasas, mejorar la experiencia del cliente en los canales de atención, optimizar procesos para reducir costos e incrementar las ventas a través de una mayor personalización en los servicios ofrecidos a los clientes.

En el frente técnico, se consideran prioritarios la revisión de la estructura organizativa con la incorporación de roles estratégicos que acompañen la ejecución de la estrategia; el rediseño de procesos internos para eliminar desperdicios; y el aprovechamiento de tecnologías emergentes para modernizar las plataformas tecnológicas. Todo ello, con una inversión que no afecte la salud financiera del negocio.

Finalmente, por el frente social, las principales iniciativas buscan contribuir en la educación financiera de las personas, cuidar que nuestros procesos internos sean amigables con el medio ambiente y tener un rol más activo en el ecosistema tecnológico de la industria financiera.

## 1.6. Alcance y Limitaciones de la propuesta

Alcance geográfico: La propuesta contempla abarcar las ciudades de Lima y Callao procurando estar presente de manera física en puntos estratégicos que permitan atender adecuadamente a los clientes. Además, se buscará acelerar el proceso apalancando el despliegue con soluciones tecnológicas, reduciendo la dependencia de infraestructura física y un incremento significativo de personal.

Alcance temporal: La propuesta se desarrollará a lo largo de los próximos 5 años, plazo que se está considerando dentro del planeamiento estratégico. El avance se realizará por fases que contengan planes de acción a nivel estratégico, táctico y operativo.

Limitaciones: No poder entrevistar a mayor número de expertos, bajo capital de inversión para acciones estratégicas, acceso restringido a la información interna disponible de la competencia. Equipo de asesores constituido por solo 4 personas.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo permite comprender la influencia del entorno sobre la organización, identificando las principales oportunidades y amenazas a la vez que se determina el grado de atractividad del sector y las características más resaltantes del mismo.

### 2.1 Macroentorno – Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento que permite identificar y analizar las fuerzas macro que influyen en la organización “con un enfoque integral y sistémico” (D’Alessio, 2008).

#### 2.1.1. Variable política

Este factor se asocia a los procesos del poder político y gubernamental y se desarrolla en la Tabla 2.

**Tabla 2. Variable política**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Creación y modificación de programas de apoyo económico para PN y MYPES (Reactiva Perú / Impulso Perú)</b>	Flexibilización de condiciones para el otorgamiento de créditos, facilidad para colocación de deuda (Ley N° 32002, 2024).	Aumento en demanda de créditos con tasas bajas y garantía del estado (seguridad de cobro), mayor colocación de créditos.	Oportunidad
<b>Norma extraordinaria para el retiro de fondos CTS para las personas naturales.</b>	Mayor inyección de efectivo corriente en el mercado, para reducción de impagos y diversificación de inversiones (BBVA Research, 2024).	Potencial captación de fondos para rentabilización en mayores instrumentos financieros (FFMM, Depósitos a plazo, etc.)	Oportunidad
<b>Medidas políticas para reactivar la economía.</b>	Debilitamiento de la estructura pensionaria de las personas y caída en rentabilidad de las AFP (BBVA Research, 2024).	Cambio en el comportamiento financiero peruano, enfoque a corto plazo vs. Largo. Menor disposición al ahorro y al crédito.	Amenaza

Nota: Basado en V.K. Narayanan y L. Fahey, 1986. Elaboración propia, 2025.

#### 2.1.2. Variable económica

Este factor se asocia a los procesos económicos del país y se desarrolla en la Tabla 3.

**Tabla 3. Variable económica**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Producto Bruto Interno per cápita (PBI per cápita)</b>	En los últimos 10 años se observa una tendencia creciente en el PBI per cápita. Según los pronósticos del BCRP y del INEI, para el año 2025 el PBI per cápita habrá recuperado los niveles pre pandemia (Ver anexo 1).	El crecimiento favorable del PBI per cápita en los próximos años impactará de manera positiva en el nivel de gasto de las personas naturales, lo cual genera un ambiente favorable para la expansión de negocio	Oportunidad
<b>Demanda de crédito sector privado</b>	Se espera una recuperación de la demanda de crédito, proyectando que la tasa de expansión se eleve a 5.0% y 4.0 % en 2025 y 2026, respectivamente. (Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP], 2024)	Mayor oportunidad en el mercado financiero para captar clientes nuevos mediante colocación de créditos.	Oportunidad
<b>Inflación</b>	Se espera una tasa de inflación de 2.0% para el año 2025 y 2026. (BCRP, 2024)	Una normalización de la inflación tiene un efecto favorable en el consumo privado, lo cual propicia un contexto favorable para el negocio de banca.	Oportunidad
<b>Inversión privada</b>	Para 2025 se espera que la inversión privada crezca en un 4,1% por ciento. Para el 2026 la estimación es de 3.5%. (BCRP, 2024)	Mayor oportunidad en el mercado financiero para captar clientes que requieran invertir en proyectos de expansión o de implementación de negocio en diversos sectores de la economía.	Oportunidad
<b>Riesgo País</b>	Dentro de los ciclos de tendencia del gráfico del Anexo 2, se podría esperar un incremento en el indicador de riesgo país EMBIG para el período 2025-2027 aproximadamente.	Si el indicador EMBIG sube en los próximos años, habría un impacto negativo en la inversión privada en el país porque los costos de fondeo serían mayores. Menores oportunidades para ofrecer buenas tasas de crédito al público.	Amenaza

Nota: Basado en V.K. Narayanan y L. Fahey, 1986. Elaboración propia, 2025.

### 2.1.3. Variable social

En esta sección se analizan las tendencias del consumidor e impacto social los cuales se detallan en la Tabla 4.

**Tabla 4. Variable social**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Uso de internet de hombres y mujeres en el Perú</b>	<p>-El uso de internet en el Perú se incrementó de tener en el 2012 al 41.6% de hombres y el 34.6% de mujeres, a tener en el 2024 al 81.6% de hombres y el 78.7% de mujeres (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022).</p> <p>-En el 3er trimestre de 2024, el 58,3% de los hogares del país tienen acceso a Internet. (INEI, 2022).</p>	Mayor acceso a un recurso clave que será indispensable para nuestra estrategia digital.	Oportunidad
<b>Expectativa de situación financiera</b>	<p>Al 37 % de personas encuestadas no le alcanza el dinero y tienen dificultades al 2023.</p> <p>El 41% respondió que si obtuvieran un ingreso extra lo ahorrarían y el 40% prefiere que le regalen dinero en lugar de algún otro bien (IPSOS, 2024).</p> <p>Para el 2025, un 83% de empresas encuestadas planea realizar incrementos de sueldos, en promedio del 5.7% (EY Perú, 2025).</p>	Mayor probabilidad de ahorro de las personas y mayor probabilidad de toma de créditos para planes personales que pueden haber sido postergados por una situación financiera complicada.	Oportunidad
<b>Uso de productos digitales de startups corporativas (Yape/Plin)</b>	<p>El 45% tiene billeteras digitales, pero el efectivo sigue siendo el medio de pago más usado.</p> <p>El 84% de las pequeñas y microempresas aceptan pago con billeteras digitales (Ipsos, 2024).</p>	El incremento en el uso de las billeteras digitales ofrece nuevas opciones de productos financieros que compiten con la banca tradicional quitando <i>market share</i> a otras instituciones.	Amenaza
<b>Expectativa de experiencia de usuario</b>	<p>El 58% de personas les gusta probar productos innovadores y tecnológicos, valoran las experiencias personalizadas y convenientes, impulsadas por la tecnología (Ipsos, 2024).</p>	Que se defina en el sector financiero un nuevo estándar de experiencia de usuario apalancado en el uso de la tecnología. Esto confirma que CESIM debe tener una estrategia	Oportunidad

		sostenida al respecto.	
<b>Inclusión Financiera</b>	<p>El número de deudores como porcentaje de la PEA se incrementó de 40.70 a 43.18 desde junio 2022 a junio 2023.</p> <p>El número de deudores como porcentaje de la población adulta se incrementó de 33.62 a 35.11 desde junio 2022 a junio 2023.</p> <p>El N° de tarjetahabientes como porcentaje de la población adulta a junio 2023 es de 20.24% (Superintendencia de Banca Seguros y AFP [SBS], 2023)</p>	Considerando que un porcentaje importante sobre la PEA y la población adulta tienen créditos activos y con tendencia hacia arriba, hay mayores posibilidades de colocación de servicios y productos financieros	Oportunidad
<b>Educación Financiera</b>	<p>El 46% de la población peruana cuenta con un nivel medio de educación financiera y un 13% tiene un nivel adecuado; pero aún hay un 41% que carece de capacidades financieras. (Superintendencia de Banca Seguros y AFP [SBS] y Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2023).</p>	Bajo nivel de educación financiera en el país, mantiene los riesgos operativos y crediticios elevados, lo cual exige más recursos para colocar los productos financieros.	Amenaza
<b>Créditos informales</b>	<p>El 9.3% de hogares urbanos (605 mil familias) accedió a créditos informales de S/1.099 en promedio (incrementando en 1.3% frente al 2023).</p> <p>En la zona oriente del Perú, el crédito informal es más común, con 1 de cada 5 hogares acudiendo a prestamistas (Instituto peruano de economía, mayo 2024)</p>	El incremento en la informalidad crediticia podría dificultar la posibilidad de colocar créditos en el sistema bancario.	Amenaza

Nota: Basado en V.K. Narayanan y L. Fahey, 1986. Elaboración propia, 2025.

#### 2.1.4. Variable tecnológica

A continuación, se presenta la información de la variable tecnológica en la Tabla 5.

**Tabla 5. Variable tecnológica**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Madurez Digital de las organizaciones en el Perú</b>	Servicios profesionales, Telecomunicaciones, Energía e hidrocarburos y Banca y Seguros son los cuatro rubros con mayor madurez digital en el Perú.	Un ecosistema digital más robusto que habilite el conocimiento necesario para implementar con mayor velocidad y	Oportunidad

	(Ernst & Young [EY], 2024).	calidad los planes de digitalización de las organizaciones.	
<b>Aprovechamiento de tecnologías emergentes</b>	<p>Las 4 tecnologías emergentes más usadas por las empresas con mayor madurez digital son el internet de las cosas, blockchain, automatización y robótica y la analítica da datos.</p> <p>La principal aplicación de la analítica de datos es aplicada en la Experiencia del Cliente. (EY, 2022)</p>	<p>La aplicación de estas tecnologías a los procesos de las organizaciones permitirá dar experiencias diferenciadas y con mayor personalización a los clientes.</p>	Oportunidad
<b>Impacto de las Fintechs en el sector financiero peruano</b>	<p>A noviembre 2022, el número de empresas que realizan actividades de <i>Fintech</i> en el Perú ascienden a 154.</p> <p>El 26% se dedica a préstamos, el 18.2% a pagos /billeteras, el 15.6% a cambio de divisas, el 11.7% a gestión de finanzas empresariales y el 7.8% a gestión de finanzas personales, el resto se divide entre otras actividades.</p> <p>Los principales aportes que generan las empresas <i>Fintech</i> al mercado peruano son: inclusión financiera (88%), la reducción de costos y comisiones (70%), la bancarización (53%) u la mejora de la experiencia del usuario (53%) (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi], 2023).</p>	<p>El crecimiento de las <i>Fintech</i> podría quitarle cuota de mercado a los productos financieros más tradicionales, a través de la reducción de barreras de costos, de infraestructura y de interoperabilidad.</p>	Amenaza
<b>Baja madurez en materia de ciberseguridad en el país</b>	Al cierre del 2024, la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la PCM, informó a través	Al no contar con la capacidad técnica suficiente disponible en el	Amenaza

	de un reporte que, pese a los progresos de Perú en temas de ciberseguridad respecto a otros países de la región, aún se presenta una brecha grande en un aspecto fundamental y se ha evidenciado un retroceso respecto del 2020: la capacidad técnica para implementar medidas de defensa cibernética. (PCM, 2024)	país, el riesgo de sufrir ataques cibernéticos es más probable, debido a que los mismos evolucionan sus métodos con rapidez para vulnerar la seguridad de las personas y las instituciones.	
--	--	---	--

Nota: Basado en V.K. Narayanan y L. Fahey, 1986. Elaboración propia, 2025.

### 2.1.5. Variable ecológica

Esta variable ecológica contempla los factores más relevantes, su tendencia y efecto probable en el sector financiero, se desarrolla en la Tabla 6.

**Tabla 6. Variable ecológica**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Demanda de inversión en finanzas verdes</b>	El gobierno del Perú está desarrollando su propia Taxonomía de Finanzas Verdes que, junto con la Hoja de Ruta de Finanzas Verdes, una de las primeras de la región, buscan facilitar la movilización de inversiones por hasta 2 mil millones de dólares al 2025 hacia acciones coherentes frente a la lucha contra el cambio climático (Zeballos, 2023).	El efecto es favorable porque con ello se puede migrar aceleradamente hacia inversiones más sostenibles o con menor exposición al cambio climático, lo cual representa una oportunidad para el incremento de cartera de finanzas verdes.	Oportunidad
<b>Vulnerabilidad ante desastres naturales</b>	Considerando el escenario climático más adverso del CMIP6, la intensificación de las precipitaciones y sequías incrementaría en 4.9% la probabilidad de incumplimiento del sistema financiero peruano en su conjunto hacia el año 2050, con impactos diferenciados por ubicación geográfica (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2022).	Al ser un país vulnerable a los cambios climáticos, ya que las principales actividades económicas están expuestas a ello, el cambio climático tendrá un efecto negativo para los negocios.	Amenaza

Nota: Basado en V.K. Narayanan y L. Fahey, 1986. Elaboración propia, 2025.

### 2.1.6. Variable legal

Es importante considerar las leyes que pudieran afectar el sector y que limitarían su acción, por lo que se presentan las variables legales en la Tabla 7.

**Tabla 7. Variable legal**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Implementación de Basilea III en el Perú. Modificación de Ley General</b>	Sistema financiero dio un paso fundamental para mejorar la cantidad y calidad de capital, en línea con el estándar de Basilea III (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2023).	Estructura de capital bancario más estable y eficiente. Banca con mejores perspectivas de prevenir default.	Oportunidad
<b>Alteración en la Ley de Bancos de Perú ha promovido la adecuación de la carga regulatoria al perfil de riesgo de cada institución.</b>	Adecuación representa una menor interferencia de la SBS en cuestiones como apertura/ cierre de agencias, liquidaciones, entre otras ( <i>Dock.tech</i> , 2023).	Estimular la apertura de más <i>Fintech</i> en el país al reducir el costo de cumplimiento y personalización de sus actividades.	Oportunidad

Nota: Basado en V.K. Narayanan y L. Fahey, 1986. Elaboración propia, 2025.

Tras el análisis de los factores externos, se concluye que la industria presenta un mayor número de variables positivas, entre los factores más destacables se encuentran la positiva tendencia del crecimiento del PBI y la expectativa de los consumidores a la mejora en la situación financiera. No obstante, se identifican factores con relevantes amenazas que requieren mayor atención, entre ellos son el cambio en el comportamiento financiero del consumidor con enfoque en el corto plazo y las vulneraciones constantes en la ciberseguridad de las instituciones bancarias.

## 2.2. Análisis del microentorno- Análisis y atractividad del sector

### 2.2.1. Identificación y características del sector financiero

El instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) cuenta con una Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 4) que identifica las actividades económicas. En este caso, el servicio bancario está detallado en la Tabla 8.

**Tabla 8. Identificación del sector (CIIU Rev.4, INEI)**

Detalle		Descripción
<b>Sección</b>	K	Actividades Financieras y de seguro
<b>División</b>	64	Actividades de servicios financieros, excepto las de seguro y fondo de pensiones.
<b>Clase</b>	6419	Otros tipos de intermediación monetaria.

Nota: Elaborado con datos tomados de Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Rev. 4, INEI (2010)

Esta clase comprende la recepción de depósitos y/o sucedáneos cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. La concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, etc. Esas actividades son realizadas en general por instituciones monetarias diferentes de los bancos centrales, como: bancos, cajas de ahorros, y cooperativas de crédito.

### **2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La tabla 9 presenta una evaluación de la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales de la industria; tal como se observa, utilizando una escala de 1 (muy poco atractivo) a 5 (muy atractivo), lo cual permite estimar el grado de atractivo competitivo del mercado.

En primer lugar, el número de competidores igualmente equilibrados sugiere que, si bien existe una cantidad significativa de actores en el mercado, estos no presentan niveles similares de capacidad o recursos, lo que reduce la intensidad directa de la competencia.

Respecto al crecimiento relativo de la industria, se puede interpretar como una condición neutral. Esto implica que el sector no presenta un dinamismo elevado, pero tampoco se encuentra en una fase de estancamiento, lo que puede limitar las oportunidades de expansión rápida y, en consecuencia, fomentar cierto nivel de competencia por cuotas de mercado estables.

Las características del producto en esta industria indican que los productos ofrecidos no están completamente diferenciados ni son homogéneos. Esta situación contribuye a una competencia moderada, dado que la diferenciación limitada obliga a las empresas a competir en aspectos como precio o servicios complementarios.

Por último, la diversidad de competidores evidencia una alta variedad entre los actores del mercado. Esta diversidad, en términos de tamaños, capacidades y estrategias, incrementa la complejidad del entorno competitivo y puede derivar en dinámicas de rivalidad más agresivas.

Por ende, en conclusión, el puntaje promedio obtenido fue de 2.75, lo que indica un entorno con una rivalidad moderada y, por tanto, con implicancias relevantes en

términos de estrategia empresarial. El análisis sugiere que la rivalidad existente en la industria es moderada, con algunos factores que contribuyen a mitigarla (como el desequilibrio entre competidores) y otros que la intensifican (como la alta diversidad y la escasa diferenciación de productos). Esta industria implica que cualquier empresa que busque posicionarse o consolidarse en el sector deberá desarrollar estrategias que le permitan competir eficazmente en un escenario exigente, aunque no extremadamente hostil.

**Tabla 9. Rivalidad entre Competidores Existentes**

Negociación Clientes		Nivel de atraktividad						
		1	2	3	4	5		
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				X		Pequeño	
Crecimiento relativo de la industria	Lento			X			Rápido	
Características del producto	Commodity		X				Especialidad	
Diversidad de competidores	Alta		X				Baja	
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>2.75</b>

Nota: Donde 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo  
Basado en Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2025.

- **Amenaza de nuevos competidores**

El riesgo de nuevos ingresos en el sector financiero peruano ha sido influenciado por la modificación de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, realizada en 2022. Esta reforma introdujo medidas como: (i) la reducción en el requerimiento de capital exigido; (ii) la simplificación del proceso de licenciamiento y supervisión de las empresas; (iii) la facilitación de operaciones completamente digitales; y (iv) la adecuación de los requerimientos de capital según los estándares de Basilea III. Estas modificaciones buscan incentivar una mayor competencia en la industria financiera. No obstante, a pesar de estas aperturas regulatorias, el ingreso al sistema financiero peruano sigue demandando una inversión de capital significativa, especialmente si se desea competir con instituciones establecidas en términos de infraestructura, tecnología, cumplimiento normativo y reputación. Además, aunque algunos requisitos se han flexibilizado, la regulación continúa siendo estricta bajo la supervisión de la SBS, lo que impone barreras técnicas y legales importantes para cualquier nuevo actor.

Por otro lado, el número de bancos en el país sigue siendo limitado. Desde inicios del siglo XXI, el mercado se ha mantenido poco diversificado, pasando de 10 a 12 bancos a inicios del siglo a un máximo de 17 en años recientes, cifra aún baja si se compara con países como Brasil o Argentina, que superan los 60 bancos. Este contexto evidencia que, aunque existe espacio para nuevos participantes, el ingreso no es tan sencillo como podría parecer.

En conclusión, Mientras las barreras de entrada se mantienen altas debido a la necesidad de una fuerte inversión de capital y al marco regulatorio exigente de la SBS, la amenaza de nuevos competidores en el sector financiero peruano es baja. Esto hace que la industria sea más atractiva para los bancos ya establecidos en Perú.

**Tabla 10. Amenaza de Nuevos Competidores**

Amenaza Nuevos Competidores		Nivel de atractividad						
		1	2	3	4	5		
Economías de escala	Pequeña			X			Grande	
Diferenciación de producto	Escasa		X				Abundante	
Identificación de marca	Baja					X	Elevada	
Costo de cambio	Bajo		X				Elevado	
Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Restringido	
Requerimientos de capital	Bajos					X	Elevados	
Acceso a tecnología avanzada	Amplio			X			Restringido (patentado)	
Protección del gobierno	Inexistente				X		Elevada	
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>3.50</b>

Nota: Donde 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo  
Basado en Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2025.

- **Poder de negociación de los clientes**

Si bien la mayoría de los clientes en el sector financiero peruano son individuales y cuentan con una baja capacidad de negociación, factores como la creciente presencia de productos sustitutos, particularmente impulsados por fintechs, y los bajos costos de cambio comienzan a otorgarles un poder mayor al que tenían en años anteriores. No obstante, la amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás sigue siendo limitada, y los clientes aún dependen en gran medida de los servicios ofrecidos por las entidades

financieras tradicionales, lo que restringe su influencia sobre las condiciones de los productos.

Desde la perspectiva de las instituciones financieras, esta situación representa una oportunidad para mantener el control sobre términos y condiciones, aunque exige una vigilancia constante del entorno competitivo. Para conservar su posición, es esencial que los bancos refuercen su propuesta de valor mediante estrategias centradas en el cliente, procesos de digitalización y diferenciación en la experiencia de servicio, anticipándose a posibles cambios en el comportamiento del consumidor y al ingreso de nuevos competidores.

El poder de negociación de los clientes en el sector financiero peruano se encuentra, por tanto, en un nivel neutral de atraktividad para las entidades bancarias, con un puntaje promedio de 2.83 sobre 5 según los resultados obtenidos en la Tabla 11.

**Tabla 11. Poder de los clientes**

Negociación Clientes		Nivel de atraktividad						
		1	2	3	4	5		
Cantidad de compradores importantes	Pocos			X			Muchos	
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos				X		Pocos	
Costos de cambio del comprador	Bajos	X					Altos	
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada					X	Baja	
Amenaza integración hacia adelante	Baja	X					Elevada	
Rentabilidad de los compradores	Baja			X			Elevada	
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>2.83</b>

Nota: Donde 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo  
Basado en Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2025.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Respecto a esta fuerza se puede decir que los principales productos o servicios financieros sustitutos que se identifican son los desarrollados por la *fintechs*, startups financieras apalancadas fuertemente en la tecnología y que impulsan modelos de negocios disruptivos dentro de este sector.

Según lo investigado, y basado en el documento “Radar *Fintech*” de la guía de negocios *Fintech* 2022/2023 de EY Law, a noviembre 2022 en el Perú existían por lo menos 154 compañías que tenían actividades de tipo *Fintech* (Ver anexo 3), dicho listado fue elaborado, a su vez en el 2022, con información de la Central de Riesgos Equifax y el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Privada Peruano Alemana.

En conclusión, la atractividad respecto a productos y servicios sustitutos es neutral con un puntaje de 3,00 sobre 5,00 según la tabla 12, debido a que, si bien hay una alta variedad de productos y servicios sustitutos a través de las propuestas de valor, principalmente de las *Fintechs*, la distancia en el entendimiento y confianza de los clientes peruanos sobre estas nuevas opciones no las convierten en opciones realmente disponibles. Sin embargo, hay un riesgo potencial a mediano plazo que debe ser monitoreado de manera constante porque las nuevas generaciones de jóvenes son abiertas a tomar riesgos y tienen un entendimiento nativo de lo digital.

**Tabla 12. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Amenaza de productos y servicios sustitutos		Nivel de atractividad						
		1	2	3	4	5		
Disponibilidad de sustitutos	Alto				X		Bajo	
Costo de cambio de los clientes	Bajo		X				Alto	
Sustituto Precio/Valor	Alto		X				Bajo	
Agresividad y Rentabilidad de los Sustitutos	Alto				X		Bajo	
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>3,00</b>

Nota: Donde 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo  
Basado en Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2025.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El número de proveedores relevantes en el sector financiero peruano tiende a ser limitado, particularmente en áreas clave como tecnología, sistemas de información y servicios tercerizados; sin embargo, los costos de cambio no resultan excesivamente altos. Además, la amenaza de integración hacia adelante es baja, ya que estos

proveedores no suelen incursionar directamente en el mercado financiero, lo que reduce su capacidad de presión.

Si bien algunos insumos tecnológicos y servicios especializados representan una proporción significativa del costo operativo de las entidades financieras, los bancos aún mantienen cierto margen de negociación, sobre todo cuando diversifican sus fuentes de aprovisionamiento. En este contexto, resulta clave implementar estrategias como la homologación de proveedores, la inversión en soluciones internas o el establecimiento de alianzas estratégicas que disminuyan la dependencia y fortalezcan su posición.

El poder de negociación de los proveedores en el sector financiero peruano refleja, en consecuencia, una atractividad relativamente atractiva para las entidades bancarias, con un puntaje promedio de 3.5 sobre 5.

**Tabla 13. Poder de los proveedores**

Negociación Proveedores		Nivel de Atractividad						
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes	Pocos		X				Muchos	
Costos de cambiar de proveedores	Alto			X			Bajo	
Amenaza de integración hacia adelante	Alta					X	Baja	
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta				X		Baja	
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>3.5</b>

Nota: Donde 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo  
Basado en Hax y Majluf, 2004. Elaboración propia, 2025.

- **Conclusiones de análisis del sector**

En base al análisis realizado, se considera que la industria bancaria peruana tiene un nivel de atractividad relativamente atractivo, con un puntaje de 3.12. Este nivel de atractivo se debe a la combinación de un mercado en crecimiento, con oportunidades significativas para diferenciación de innovación, altos niveles de competencia y una regulación que, si bien se ha flexibilizado, sigue manteniendo barreras de entrada elevadas para nuevos competidores. Además, si bien los clientes tienen bajo poder de negociación, el bajo costo de cambio induce a las empresas de esta industria a mejorar

la calidad de los servicios constantemente, por otro lado, los proveedores son pocos, pero no representan riesgos de integración hacia adelante.

### 2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la Tabla 14 se detallan los principales factores externos a evaluar.

**Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factores determinantes de éxito		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	Tendencia positiva de crecimiento del PBI, la inversión privada y demanda de crédito.	0.10	2	0.20
<b>O2</b>	Incremento en la expectativa de los consumidores sobre la mejoría de su situación financiera.	0.10	3	0.30
<b>O3</b>	Alta madurez digital en empresas peruanas que crean un ecosistema favorable.	0.07	2	0.14
<b>O4</b>	Implementación de Basilea III en la Modificación de Ley General de Bancos.	0.05	2	0.10
<b>O5</b>	Tendencia de crecimiento del uso del internet en el Perú.	0.10	2	0.20
<b>O6</b>	Mayor interés de la población en probar plataformas tecnológicas innovadoras.	0.05	1	0.05
<b>SUB TOTAL OPORTUNIDADES</b>		<b>0.47</b>		<b>0.99</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Inestabilidad Política y cambios regulatorios adversos.	0.05	2	0.10
<b>A2</b>	Cambio en el comportamiento financiero peruano.	0.10	3	0.30
<b>A3</b>	Crecimiento de las empresas tipo <i>Fintech</i> .	0.05	1	0.05
<b>A4</b>	Crecimiento del uso de apps corporativas (yape/plin).	0.10	1	0.10
<b>A5</b>	Posible impacto negativo del indicador de riesgo país (EMBIG).	0.03	2	0.06
<b>A6</b>	El incremento en la informalidad crediticia.	0.06	2	0.12
<b>A7</b>	Bajo nivel de educación financiera en el país.	0.04	2	0.08
<b>A8</b>	Mayor probabilidad de riesgo en sufrir ataques cibernéticos.	0.10	3	0.30
<b>SUB TOTAL AMENAZAS</b>		<b>0.53</b>		<b>1.11</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>		<b>2.10</b>

Nota: Calificación: 1-Mala respuesta; 2-Respuesta promedio; 3-Respuesta superior al promedio; y 4-Respuesta excelente. Basado en David, 2017. Elaboración propia, 2025.

La matriz EFE ofrece una visión integral de los factores clave y su impacto en el plan estratégico. En este sentido, el resultado de 2.10 que está por debajo del promedio 2.5, mostrado en la Tabla 14, indica que las estrategias actuales del banco CESIM no son suficientes para aprovechar las oportunidades ni para defenderse adecuadamente de las amenazas.

#### **2.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Se utilizó la matriz del Perfil Competitivo para entender quiénes son los principales competidores en la industria, tomando en cuenta una serie de factores y características similares a las que tiene el banco CESIM, y determinar de esta manera qué tan competitiva es la compañía en el mercado. Se identifica a los bancos Pichincha, GNB, Falabella y el Comercio como entidades que pueden ser comparadas con el banco CESIM al tener características similares, en la Tabla 15 se encuentra el análisis respectivo:

**Tabla 15. Matriz de Perfil Competitivo Banco CESIM**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	CESIM		PICHINCHA		BANCO GNB		BANCO FALABELLA		BANCO EL COMERCIO	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1. Calidad de servicio al cliente	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	1	0.18	2	0.36
2. Plataformas digitales amigables	0.16	2	0.32	3	0.48	2	0.32	2	0.32	2	0.32
3. Infraestructura física	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
4. Tasas competitivas (pasivas)	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2
5. Tasas competitivas (activas)	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3
6. Imagen y posicionamiento	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	1	0.13
7. Beneficios relacionados a los productos	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	3	0.39	1	0.13
8. Responsabilidad social	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.77</b>		<b>2.69</b>		<b>1.77</b>		<b>2.08</b>		<b>1.64</b>

Nota: Escala de calificación: 4 - fortaleza principal; 3 - fortaleza menor; 2 - debilidad menor y 1- debilidad principal. Basado en David, 2017. Elaboración propia, 2025.

Luego del análisis realizado, se concluye que CESIM presenta una posición competitiva favorable al compararlo con Banco el Comercio y similar al Banco GNB, sin embargo, se ubica por debajo de sus competidores Banco Pichincha y Banco Falabella. En comparación con estos últimos, se destaca que la calidad de servicio al cliente como la más competitiva de todos los factores críticos para el éxito de CESIM, sin embargo, aún existen oportunidades de mejora en general, siendo la imagen y posicionamiento la debilidad más fuerte.

## 2.5. Conclusiones del análisis externo

El entorno de la industria bancaria en Perú presenta una atractividad moderada con más oportunidades que amenazas. Sin embargo, el banco CESIM debe reevaluar y ajustar sus estrategias para capitalizar mejor estas oportunidades y defenderse eficazmente contra las amenazas. Mejorar la imagen y posicionamiento, adoptar innovaciones tecnológicas y fortalecer sus capacidades competitivas son pasos cruciales para cerrar la brecha con sus competidores. Además, es fundamental que el banco monitoree y se adapte a las tendencias regulatorias, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas para mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DEL BANCO CESIM**

Con el análisis interno se buscará determinar las fortalezas y debilidades más relevantes del banco CESIM. Posteriormente, con las fortalezas obtenidas y consignadas en la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se elaborará la matriz VRIO, la cual permite obtener las ventajas competitivas de la empresa y así seleccionar la estrategia genérica que se aplica.

### **3.1 Cadena de valor**

Si bien Michael Porter propone la cadena de valor para analizar el planeamiento estratégico de una empresa, para este trabajo se opta por usar una interpretación de la cadena de valor propuesta por Alonso en el año 2008, para su uso en empresas de servicios. A continuación, en la Tabla 16 se presenta la cadena de valor del banco CESIM:

**Tabla 16. Cadena de valor de los servicios brindados por el banco CESIM**

<b>Dirección General y de Recursos Humanos</b>						<b>Actividades de soporte</b>	<b>Margen del servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene una política de iniciativas para el buen clima laboral entre áreas y estructura interna (F).</li> <li>- Atractivos programas de incentivos por desempeño (F).</li> <li>- Disminuida estructura de personal y corta carrera profesional (D).</li> </ul>							
<b>Organización interna y tecnología</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las plataformas tecnológicas del banco no han sido diseñadas con foco en la experiencia del cliente (D).</li> <li>- Oportunidades para mejorar la Gestión de datos (D).</li> <li>- Deficiente gestión financiera que impide utilizar el máximo capital disponible. (D)</li> <li>- Deficiente gestión para la fijación de tasas que resultan poco rentables para la empresa. (D)</li> </ul>							
<b>Infraestructura y ambiente</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja presencia física del banco respecto a la competencia. (D)</li> <li>- Los procesos de actualización de los protocolos de ciberseguridad del banco están yendo a la velocidad requerida en la industria. (F)</li> <li>- Infraestructura tecnológica con altas probabilidades de mejora/modernización (D).</li> </ul>							
<b>Aprovisionamiento</b>						<b>Actividades primarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con proveedores estratégicos exitosa y de largo plazo (F).</li> </ul>							
<b>Marketing y ventas</b>	<b>Personal de contacto</b>	<b>Soporte físico y habilidades</b>	<b>Prestación</b>	<b>Clientes</b>	<b>Otros clientes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa tiene una gestión tradicional del marketing en una industria altamente digital. (D).</li> <li>- Fuerza de Ventas del banco comprometida con la cultura centrada en el cliente (F).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja rotación del personal que asegure la continuidad de la operación del negocio. (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inversión constante para capacitación del personal (F).</li> <li>- Oportunidad de disminución de insumos físicos para ofrecer los servicios bancarios (D).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja diversidad en la cartera de productos frente a la competencia. (D)</li> <li>- Buen servicio post venta del banco. (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Frecuencia de compra constante con la mayor parte de la cartera de clientes. (F)</li> <li>- Programas de fidelización poco atractivos para los clientes frente a la competencia. (D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Segmentación muy amplia, que impide definición de estrategias adecuadas de personalización para un público muy diverso. (D).</li> <li>-No contar con estrategias diferenciadas para captar nuevos segmentos de clientes. (D).</li> </ul>		

Nota: Basado en Alonso, 2008. Elaboración propia, 2025.

### 3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (Tabla 17) permite analizar los factores internos y determinar las fortalezas y debilidades más importantes, así como la interrelación entre áreas.

**Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

<b>Id</b>	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Los procesos de actualización de los protocolos de ciberseguridad del banco están yendo a la velocidad requerida en la industria.	0.08	3.00	0.24
<b>F2</b>	Atractivos programas de incentivos por desempeño y política de iniciativas para el buen clima laboral.	0.03	3.00	0.09
<b>F3</b>	Relación con proveedores estratégicos exitosa y de largo plazo	0.06	3.00	0.18
<b>F4</b>	Fuerza de Ventas del banco comprometida con la cultura centrada en el cliente.	0.08	4.00	0.32
<b>F5</b>	Baja rotación del personal que asegure la continuidad de la operación del negocio.	0.06	3.00	0.18
<b>F6</b>	Inversión constante para capacitación del personal	0.03	3.00	0.09
<b>F7</b>	Buen servicio post venta del banco.	0.08	4.00	0.32
<b>F8</b>	Frecuencia de compra constante con la mayor parte de la cartera de clientes.	0.08	3.00	0.24
<b>SUB TOTAL FORTALEZAS</b>		<b>0.51</b>		<b>1.66</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Disminuida estructura de personal y corta carrera profesional	0.03	2.00	0.06
<b>D2</b>	Las plataformas tecnológicas del banco no han sido diseñadas con foco en la experiencia del cliente	0.08	1.00	0.08
<b>D3</b>	Deficiente gestión para la fijación de tasas que resultan poco rentables para la empresa	0.08	1.00	0.08
<b>D4</b>	Infraestructura tecnológica con altas probabilidades de mejora/modernización	0.03	2.00	0.06
<b>D5</b>	La empresa tiene una gestión tradicional del marketing en una industria altamente digital.	0.08	1.00	0.08
<b>D6</b>	Baja diversidad de la cartera de productos frente a la competencia.	0.06	1.00	0.06
<b>D7</b>	Segmentación muy amplia, que impide definición de estrategias adecuadas de personalización para un público muy diverso.	0.05	2.00	0.10

<b>D8</b>	Deficiente gestión financiera que impide utilizar el máximo capital disponible.	0.08	1.00	0.08
<b>SUB TOTAL DEBILIDADES</b>		<b>0.49</b>		<b>0.60</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.26</b>

Nota: Escala de Calificación: 1 - Debilidad mayor; 2 - Debilidad menor; 3 - Fortaleza menor; y 4 - Fortaleza mayor. Basado en David, 2017. Elaboración propia, 2025.

En el análisis de la matriz EFI del banco CESIM destacan como principales fortalezas el compromiso de su fuerza de ventas con la cultura centrada en el cliente y su buen servicio post venta que resuelve las necesidades de los clientes de manera eficiente. Entre sus debilidades principales destacan la falta de foco en experiencia del cliente de sus plataformas tecnológicas, deficiente gestión para la fijación de tasas que resultan poco rentables para la empresa, el enfoque de la empresa en una gestión tradicional del marketing en una industria altamente digital, la baja diversidad de la cartera de productos y la deficiente gestión financiera que impide utilizar el máximo capital disponible. Finalmente, se obtiene un valor ponderado de 2.26, lo que refleja que el banco muestra una posición interna ligeramente débil.

### 3.3 Matriz VRIO

En la Tabla 18 se contemplan los principales recursos, capacidades y procesos con que cuenta el banco CESIM, los cuales sirven para determinar si destaca por sus ventajas competitivas.

**Tabla 18. Matriz VRIO- banco CESIM**

<b>Recursos y Capacidades (Fortalezas)</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil Imitación</b>	<b>Explotado por la organización</b>	<b>Resultado</b>
Atractivos programas de incentivos por desempeño y política de iniciativas para el buen clima laboral.	Sí	No	-	-	Igualdad Competitiva
Inversión constante para capacitación del personal	Sí	No	-	-	Igualdad Competitiva
Los procesos de actualización de los protocolos de ciberseguridad del banco están yendo a la velocidad requerida en la industria.	Sí	No	-	-	Igualdad Competitiva

Relación con proveedores estratégicos exitosa y de largo plazo.	Sí	No	-	-	Igualdad Competitiva
Frecuencia de compra constante con la mayor parte de la cartera de clientes.	Sí	Sí	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Baja rotación del personal que asegure la continuidad de la operación del negocio.	Sí	Sí	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Fuerza de Ventas del banco comprometida con la cultura centrada en el cliente.	Sí	Sí	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Buen servicio post venta del banco.	Sí	Sí	No	-	Ventaja Competitiva Temporal

Nota: Basado en Barney y Hesterly, 2019. Elaboración propia, 2025.

Luego de realizar el análisis VRIO se puede concluir que las principales fortalezas para lograr una ventaja competitiva sostenible para el banco son: la fuerza de ventas comprometida con la cultura centrada en el cliente, la cual genera una fidelización de este, considerando que los clientes de esta industria son atraídos principalmente por la variable de un mejor servicio y personalización de sus productos frente a sus necesidades; y por otro lado, el buen servicio de post venta del banco, que en la industria ni los bancos más grandes del mercado ofrecen una buena experiencia en este aspecto, este paso en el *journey* del cliente de banca es un dolor permanente.

### 3.4. Estrategia Competitiva

A partir del comportamiento de CESIM durante sus últimos diez años de operación, se puede afirmar que ha venido siguiendo la estrategia genérica de liderazgo en costos de Michael Porter. Esta conclusión se sustenta en diversos factores observables, tales como: tasas de crédito considerablemente por debajo del promedio de la industria, escasa segmentación de clientes, campañas de marketing genéricas y un sostenido esfuerzo por mantener bajos sus costos operativos.

### 3.5. Conclusiones del Análisis Interno

A partir del análisis de la cadena de valor, la matriz EFI y el análisis VRIO, se han identificado las principales fortalezas y oportunidades de mejora del banco CESIM, así como los recursos y capacidades con potencial de desarrollo para construir ventajas

sostenibles a largo plazo. El análisis de la cadena de valor ha permitido identificar las áreas clave en la que es posible implementar iniciativas orientadas a un cambio de estrategia genérica, pasando del enfoque en costos hacia una estrategia de diferenciación. La matriz EFI revela que el banco presenta una capacidad de respuesta estratégica débil frente a su entorno, lo que refuerza la necesidad de fortalecer sus competencias internas. Por su parte, el análisis VRIO ha mostrado que algunos recursos y capacidades actuales aún no cumplen con todos los criterios para generar una ventaja competitiva sostenible, pero tienen el potencial de ser desarrollados estratégicamente para sostener una propuesta de valor diferenciada en el mercado.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **4.1. Objetivo de la investigación**

El objeto de estudio de esta investigación es determinar las oportunidades que tiene el banco CESIM para mejorar su posición competitiva en Lima y Callao en los próximos cinco años de operación. Para ello, se evaluará la industria bancaria peruana, identificando su participación de mercado dentro de su grupo estratégico. Además, se validará la propuesta de valor futura del banco CESIM frente a las preferencias, percepciones y necesidades actuales de los usuarios de la banca. También se identificarán las áreas de mejora en el sector y se estimará la demanda para los próximos cinco años. La información obtenida servirá como base para que el banco CESIM pueda adaptar sus estrategias para alcanzar las expectativas del mercado, mejorando su posicionamiento y competitividad.

### **4.2. Metodología**

#### **4.2.1. Investigación exploratoria: Fuentes secundarias**

Dentro de los métodos de investigación aplicados, se eligió un enfoque exploratorio mediante fuentes secundarias para definir la situación competitiva del banco al cierre del período 2024. Este ejercicio utilizó tanto datos internos como externos: los datos internos aprovecharon la información financiera y los indicadores clave disponibles dentro de la organización, mientras que los datos externos se emplearon para obtener información equivalente de los competidores. Esta combinación permitió inferir definiciones iniciales cruciales para el desarrollo del presente plan estratégico.

Las dos principales fuentes secundarias externas utilizadas son: el Banco Central de Reserva (BCR) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), a través de sus canales digitales de manera gratuita, considerando la exactitud, confiabilidad y actualidad, como criterios prioritarios de validación de fuentes secundarias.

Finalmente, el análisis de estas métricas financieras permitió al banco CESIM crear una matriz comparativa (ver Anexo 4) que incluye aspectos clave como activos, pasivos, patrimonio y rentabilidad, lo que reveló la posición de mercado y sus principales fortalezas. Con base en la información financiera del cierre de 2024, el banco obtuvo una visión precisa del mercado, lo que es esencial para su planificación estratégica y adaptación en un entorno financiero competitivo y regulado.

#### 4.2.2. Investigación descriptiva: Encuestas (Fuente primaria)

- **Definición del método**

La investigación utiliza encuestas estructuradas de diseño descriptivo para entender el sector bancario peruano, con un cuestionario formal de preguntas de alternativa fija que asegura consistencia y fiabilidad de los datos. Al enfocarse en el comportamiento, intenciones, actitudes y características demográficas de los encuestados, se identifican las necesidades y preferencias del público objetivo. La encuesta en línea facilita un amplio alcance, optimiza recursos y tiempos, y simplifica la codificación y análisis de datos para desarrollar estrategias efectivas. A pesar de posibles desventajas, como la falta de disposición de los participantes, se han implementado medidas como preguntas filtro y una prueba piloto para mitigar estos problemas. Este enfoque metodológico asegura que la información recolectada sea representativa y útil para identificar áreas de mejora en el sector bancario, permitiendo al banco CESIM ajustar sus productos y servicios a las necesidades del mercado peruano.

- **Diseño de la investigación descriptiva**

- **Técnica de encuesta utilizada**

Según la guía metodológica de Malhotra del 2008, se identifican cuatro tipos de encuestas: telefónicas, personales, por correo y electrónicas. Para esta investigación, se optó por encuestas electrónicas por internet debido a su mayor alcance a través de redes sociales, eficiencia en la consolidación de datos con *Google Suite*, monitoreo en tiempo real, bajos costos, ausencia de sesgo del entrevistador, alta percepción de anonimato y facilidad para ajustar la encuesta tras pruebas iniciales. Aunque se reconocen limitaciones como el control moderado de la muestra y la baja tasa de respuesta, estas se mitigaron enviando la encuesta a un número mayor de personas. La encuesta se estructuró en tres grupos de preguntas: demográficas, comportamiento financiero y posible propuesta de valor de CESIM.

- **Trabajo de campo**

El objetivo del trabajo de campo fue recopilar información directa de clientes potenciales del sector bancario peruano mediante encuestas, para entender sus necesidades, preferencias y percepciones sobre los servicios bancarios actuales. Esta información es clave para identificar los productos financieros demandados, las características valoradas en el servicio y los puntos débiles del sector bancario. Para ello, se realizaron encuestas virtuales utilizando *Google Forms*, asegurando un

muestreo representativo mediante la segmentación y filtrado de encuestados que cumplieran con las condiciones necesarias, como usar productos bancarios y residir en Lima.

Antes de la encuesta final, se llevó a cabo una prueba piloto con 8 personas para ajustar el formulario. Luego, la encuesta oficial se distribuyó a través de redes sociales, *WhatsApp*, correo electrónico y redes de contacto, apuntando a un tamaño de muestra de aproximadamente 384 personas. Cada miembro del grupo debía contactar a 96 personas y asegurarse de que solo se incluyeran respuestas válidas. La encuesta estuvo abierta por 3 semanas, con revisiones cada 5 días para validar las encuestas útiles y eliminar duplicadas, manteniendo un seguimiento constante para alcanzar el número necesario de respuestas válidas.

o **Tabulación de datos**

La tabulación de datos implica organizar y resumir la información recolectada para facilitar su análisis. En esta investigación, las respuestas de *Google Forms* se descargaron en Excel. Luego, se eliminaron duplicados y respuestas no relevantes basándose en filtros geográficos y de uso de productos financieros. Se codificaron las respuestas con múltiples opciones y se usaron tablas dinámicas de Excel para calcular frecuencias y proporciones, clasificando las preguntas en tres grupos: perfil de los encuestados, comportamiento financiero y valoración de la propuesta de CESIM.

Para la visualización de los datos, se utilizaron gráficos de barras, considerados ideales para mostrar la distribución de respuestas. Los comentarios de preguntas abiertas fueron categorizados para identificar temas comunes, mientras que las preguntas cerradas se analizaron en términos de proporciones para destacar áreas de alta y baja frecuencia en los temas estudiados.

**4.2.3. Ficha técnica de estudio de mercado (encuestas)**

**Tabla 19. Ficha técnica de estudio de mercado (encuestas)**

Período de aplicación	Encuesta realizada del 20 de mayo al 14 de junio de 2024.
Público objetivo	Personas que viven en Lima Metropolitana o Callao, que tienen entre 18 y 70 años y suelen utilizar algún producto financiero como cuentas de ahorro, tarjetas de débito/crédito, préstamos bancarios, entre otros.
N° de encuestas respondidas	429
N° de encuestas válidas	387

Nota: Elaboración propia, 2025.

#### 4.2.4. Tamaño de muestra

Para definir el tamaño de la muestra, se estableció el tamaño de la población objetivo enfocándose en personas de entre 18 y 70 años en las provincias de Lima y el Callao, conforme al enfoque geográfico progresivo de la investigación. Basándose en el gráfico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que presenta las estimaciones y proyecciones de población en edad electoral de 2015 a 2024 (ver anexo 5), se calculó que la población estimada para Lima es de 7,844,695 personas y para el Callao es de 801,367 personas, sumando un total de 8,646,062 personas para el estudio.

Una vez definida la población se decidió que el nivel de confianza sea al 95%, el margen de error al 5 % y la probabilidad de ocurrencia del fenómeno al 50%. Con ello, se ha aplicado la siguiente fórmula para obtener un tamaño de muestra de 384 personas aproximadamente.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

#### 4.2.5. Hallazgos de la investigación

Culminada las metodologías de investigación exploratoria y descriptiva, se alcanzaron los siguientes hallazgos:

- **Investigación exploratoria**

Se identificó que el banco CESIM pertenece al grupo estratégico comprendido por el Banco Pichincha, Banco GNB Perú, Banco Falabella, Banco de Comercio, Banco Ripley y Alfin Banco, ya que su concentración de cartera de créditos es similar. Se excluyó del grupo estratégico a Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank Perú e Interbank debido a su mayor nivel de créditos, que representa el 84% del mercado, haciéndolos inapropiados para una comparación directa. Asimismo, se descartó también a Mi Banco, Banco Santander Perú, Citibank Perú, ICBC Peru Bank, BCI Perú y Bank of China, debido a su enfoque en créditos microfinancieros, corporativos y grandes empresas, respectivamente; lo que no coincide con el perfil del banco CESIM. Por último, las cajas municipales y empresas financieras no se identificaron como competidores directos por diferencias en niveles de riesgo y tasas, que afectan la comparabilidad directa.

Por otro lado, se determinó la participación de mercado del banco CESIM dentro del grupo estratégico identificado (10% de participación en base a nivel de activos) al cierre del año 2024. A partir de esta información, se realizó un ranking de los bancos que compiten en el mismo grupo estratégico, quedando CESIM en el cuarto lugar con un nivel de créditos de 2,011,627 miles de soles frente a los 7,602,928 miles de soles de Pichincha que lidera el grupo estratégico en el primer lugar.

Finalmente, se identificó que los indicadores ROA y ROE de CESIM (1% y 5% respectivamente) son mejores que los del líder del grupo estratégico, Pichincha, que registra un ROA de -1% y un ROE de -5%. Sin embargo, en comparación a estos indicadores de la Banca Múltiple (ROA 1.94% y ROE 15.32% a diciembre 2024), CESIM se muestra inferior a la industria.

- **Investigación descriptiva- Encuestas**

El presente análisis se ha realizado en base a los resultados de la investigación mostrados en el Anexo 6 con tablas y gráficos previamente tabulados.

Sobre el perfil de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 67.44% fueron mujeres y el 32.56% hombres.
- El 58.40% tienen más de 46 años.
- El 50.90% son trabajadores dependientes, 41.34% son trabajadores independientes y 7.75% no se encuentran trabajando
- El 71.83% vive en la zona geográfica de Lima Moderna
- Se realizaron un total de 429 encuestas de las cuales 387 encuestas fueron seleccionadas como válidas para el análisis de los resultados de la investigación

Sobre el comportamiento financiero de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

Para entender los aspectos más valorados por los consumidores al elegir un banco, se realizaron tres preguntas clave. La primera pregunta reveló que los consumidores consideran "Muy importante" la seguridad (87.34%), las tasas competitivas (77%) y las plataformas tecnológicas ágiles (62.79%). La segunda pregunta indicó que las tasas competitivas son el factor más diferenciador (31.02%) que motivaría a cambiar de banco. La tercera pregunta mostró que la claridad de la información (31.66%) y la atención personalizada (27.22%) son los aspectos más valorados en una asesoría de inversión.

Respecto a las oportunidades de mejora en el sector bancario, las principales áreas identificadas fueron la ciberseguridad (29.20%) y la atención al cliente (23.42%). La educación y el asesoramiento sobre productos bancarios también fueron destacados (19.12%). En cuanto al uso de la inteligencia artificial para mejorar la atención al cliente, solo el 15.5% de los encuestados cree que mejoraría significativamente, mientras que un 46.77% opina que ayudaría en ciertos aspectos y un 21.96% piensa que podría ser útil en el futuro.

Sobre los medios de pago y canales de atención, las billeteras digitales y las tarjetas de crédito o débito son los más utilizados, seguidos de las transferencias por aplicativo móvil y por web de banco. La confianza en las transacciones virtuales es alta (50.39%) o muy alta (16.80%).

Finalmente, se evaluó el comportamiento frente a un excedente de dinero, la comprensión de conceptos financieros básicos y la percepción sobre la facilidad para adquirir productos bancarios. La mayoría ahorra (34.50%) o paga deudas (21.67%) con su excedente, pero solo el 19.38% entiende todos los conceptos financieros presentados. Además, el 39.02% siente una mediana facilidad para adquirir productos bancarios atractivos, y más del 50% considera que tiene mucha o suficiente facilidad para obtenerlos.

Sobre la valoración de la propuesta de CESIM se obtuvieron los siguientes resultados: Se realizaron tres preguntas para evaluar la aceptación de la propuesta de valor del banco CESIM: la importancia de cada atributo del banco, la disposición a contratar sus servicios y el interés en los productos bancarios ofrecidos. Los resultados indicaron que el atributo más valorado es el servicio al cliente, seguido por la tecnología, y que ningún atributo fue considerado de baja importancia. Más del 50% de los encuestados probablemente contrataría los servicios de CESIM, con un 16.28% seguro de hacerlo. Los productos más deseados son los de ahorro (30.5%) e inversión (26.61%).

#### **4.2.6. Estimación de la demanda**

Para la estimación de la demanda de los próximos cinco años, primero se utilizó el método de regresión lineal múltiple, el cual permite establecer una relación cuantitativa entre la variable dependiente (demanda futura de colocaciones de la banca múltiple expresada en miles de soles) y un conjunto de variables independientes asociadas al

entorno macroeconómico y financiero del país, para hallar el crecimiento proyectado de la banca múltiple durante el periodo del plan estratégico.

Las variables independientes que fueron seleccionadas son las siguientes:

- **Inflación anual (%):** Fue seleccionada porque afecta en los costos operativos de las PYMES, el poder adquisitivo y el comportamiento financiero de las personas, influyendo en el consumo, el ahorro, el endeudamiento y, en consecuencia, en los ingresos financieros de los bancos. Incluir esta variable permite ajustar la estimación de la demanda a los cambios del entorno macroeconómico y lograr proyecciones más realistas.
- **PBI real (% de crecimiento):** Se incluye el PBI real (% de crecimiento) porque es una variable macroeconómica fundamental porque sintetiza el contexto económico del país, tiene alta correlación con el comportamiento de consumo y crédito, y permite proyectar tendencias de la demanda bancaria con mayor precisión y fundamento técnico. Además, su incorporación mejora el ajuste general del modelo.
- **Tasa de desempleo (%):** Se incluye la tasa de desempleo como variable explicativa porque influye en la capacidad de pago y el acceso al crédito de los hogares, afectando así la demanda de productos financieros.
- **Número de deudores de la banca múltiple (N°):** La variación del número de deudores es un determinante clave en la estimación de demanda. Un análisis preciso de esta variable permite a las entidades financieras ajustar sus estrategias de colocación, fondeo y gestión de riesgos. Por eso, en la planificación financiera a mediano plazo, el seguimiento y la proyección de esta métrica es fundamental para asegurar la sostenibilidad del crecimiento crediticio.

Como resultado del análisis de regresión lineal múltiple se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson ( $R = 0.93$ ), que evidencia una correlación alta y positiva entre las variables. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.87$ ) indica que las variables independientes explican el 87 % de la variabilidad en la demanda de créditos de la banca múltiple, incluyendo tanto a personas como a empresas del segmento PYME. El modelo es estadísticamente significativo a un nivel de confianza del 95 % ( $p = 0.018 < 0.05$ ), y permite proyectar la demanda considerando variables como inflación, PBI real, tasa de desempleo y número de deudores. La ecuación resultante del modelo es:

$$Y = -11,899,879,762 - 2,983,127,025 \times (\text{inflación}) + 4,769,396,976 \times (\text{PBI real}) + 19,931,118,249 \times (\text{desempleo}) + 1,542.11 \times (\text{número de deudores})$$

El resultado de la aplicación de la ecuación es la proyección que se detalla a continuación en la Tabla 20, la que representa un incremento promedio de 2.1% al año:

**Tabla 20. Proyección de colocaciones de créditos directos a PYMES y Personas del sector banca múltiple (expresado en miles de soles)**

Año	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Colocaciones</b>	2,301,839,911	2,339,138,746	2,525,239,420	2,617,094,919	2,710,192,571
<b>% Crecimiento</b>	<b>-6.41%</b>	<b>1.62%</b>	<b>7.96%</b>	<b>3.64%</b>	<b>3.56%</b>

Nota: Adaptado de SBS, s.f.a. Elaboración propia, 2025.

Posteriormente, se realizó un *benchmark* en la industria financiera para hallar una referencia del impacto en ingresos de sus estrategias digitales, sin considerar los años 2020 y 2021 por ser años atípicos afectados por pandemia de COVID 19. El resultado se evidencia en la Tabla 21:

**Tabla 21. Ventas históricas de los bancos de referencia sin años afectados por pandemia COVID 19 (expresado en miles de soles)**

Inst. Financiera de Referencia	2017	2018	2019	2022	2023	2024
Banco de Crédito del Perú	9,067,663	9,225,339	10,045,954	11,925,049	14,973,314	16,000,662
BBVA	4,936,029	5,018,111	5,453,625	6,700,144	8,376,749	8,941,858
BANBIF	833,115	892,632	1,016,036	1,129,267	1,548,068	1,697,660
Banco Pichincha	860,573	887,855	1,003,388	1,058,726	1,182,324	1,062,481

Nota: Adaptado de SBS, s.f.a. Elaboración propia, 2025.

Asimismo, se calculó el porcentaje de crecimiento en ventas entre un año y otro, los resultados se muestran en la Tabla 22:

**Tabla 22. Porcentajes de crecimiento en ventas históricas de los bancos de referencia sin años afectados por pandemia COVID 19**

Inst. Financiera de Referencia	18 vs 17	19 vs 18	22 vs 19	23 vs 22	24 vs 23	% Promedio
Banco de Crédito del Perú	1,7%	8,9%	18,7%	25,6%	6,9%	12,4%
BBVA	1,7%	8,7%	22,9%	25,0%	6,7%	13,0%
BANBIF <a href="https://www.banbif.com.pe/Personas">https://www.banbif.com.pe/Personas</a>	7,1%	13,8%	11,1%	37,1%	9,7%	15,8%
Banco Pichincha	3,2%	13,0%	5,5%	11,7%	-10,1%	8,3%
<b>Crecimiento anual promedio de las entidades de referencia</b>						<b>12,4%</b>

Nota: Adaptado de SBS, s.f.a. Elaboración propia, 2025.

Finalmente, en la Tabla 23 se estableció una proyección de la curva de crecimiento para los próximos cinco años, la cual presenta un comportamiento consistente con el de los cuatro bancos de referencia seleccionados. Dos de ellos forman parte del grupo líder de la industria, mientras que los otros dos corresponden al grupo estratégico comparable a CESIM. El análisis de benchmarking evidencia que estas entidades registraron un crecimiento anual promedio de aproximadamente 12% en el periodo evaluado, lo que respalda la proyección de un 11.87% para CESIM y otorga validez a la estimación realizada.

**Tabla 23. Proyección de la curva de crecimiento en ventas para los próximos cinco años de operación de CESIM con el efecto de las estrategias**

Año	2025	2026	2027	2028	2029
Crecimiento en miles de soles con estrategia	127,841	140,717	164,740	189,570	208,664
Tasa de incremental Orgánico	2,07%	2,07%	2,07%	2,07%	2,07%
Tasa de incremental por estrategia	5%	8%	15%	13%	8%
Tasa de crecimiento esperado	7,07%	10,07%	17,07%	15,07%	10,07%
<b>Promedio de crecimiento en ventas por efecto de estrategias en 5 años</b>					<b>11.87%</b>

Nota: Adaptado de SBS, s.f.a. Elaboración propia, 2025.

## CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1 Consideraciones generales

#### 5.1.1 Propósito

Promover el bienestar económico y financiero de la sociedad, desarrollando una cultura de aprendizaje continuo sobre la gestión financiera, que contribuya a que más personas se sumen a utilizar las herramientas brindadas para cumplir sus sueños.

#### 5.1.2 Visión

Ser la institución bancaria referente en incentivar la salud financiera de nuestros clientes a nivel nacional, siendo reconocida por su atención personalizada, su excelencia profesional, investigación innovadora y responsabilidad social.

#### 5.1.3 Misión

Velar por la salud financiera de nuestros clientes, ofreciéndoles una atención personalizada y cercana a sus necesidades, acompañándolos en la realización de sus sueños y generando lazos de confianza perdurables en el tiempo.

#### 5.1.4 Modelo de negocio propuesto para el banco CESIM

Como parte de la elaboración del plan estratégico se realizó un análisis del modelo de negocio actual del banco CESIM (ver Tabla 24), identificándose las oportunidades clave de mejora orientadas a fortalecer su competitividad en la industria bancaria:

- Segmento de clientes: En el segmento de banca para PYMES, se evidenció la necesidad de contar con medios de recaudación eficientes para sus ventas, así como los mecanismos que les permitan construir historial crediticio con miras a facilitar su calificación y acceso al financiamiento.
- Propuesta de valor: Se propone incorporar un ecosistema digital interconectado, que mantenga la experiencia omnicanal fluida para el cliente.
- Relación con el cliente: Se plantea implementar un plan de recompensas, ofrecer descuentos a través de alianzas con otras entidades y desarrollar estrategias avanzadas de CRM para fortalecer el vínculo con los clientes.
- Actividades clave: Se sugiere incluir como actividades prioritarias la mejora continua de la plataforma tecnológica y la implementación de agencias físicas.
- Socios clave: Se propone establecer programas de fidelización con terceros y alianzas estratégicas con empresas de diversos rubros (restaurantes, hoteles, aerolíneas, entre otros) para brindar beneficios adicionales a los clientes.

**Tabla 24. Modelo de negocio propuesto para el banco CESIM**

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas de transporte de valores (Prosegur, Hermes)</li> <li>-Empresas de POS (Izipay, Niubiz)</li> <li>-Empresas Aseguradoras</li> <li>-Empresas de Tarjetas (Amex, Visa, MasterCard)</li> <li><b>-Programas de Fidelización de Terceros (Latam, Bonus).</b></li> <li>-Comercios para Uso de sus Productos.</li> <li><b>-Asociados de Beneficios (restaurantes, hoteles, aerolíneas, etc.)</b></li> <li>-Otros bancos para transacciones interbancarias por medios físicos y digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Custodia del dinero.</li> <li>-Mantenimiento y <b>mejora de plataforma tecnológica.</b></li> <li>-Gestión y capacitación de asesores financieros.</li> <li>-Evaluación eficiente del sujeto del crédito.</li> <li>-Mantenimiento <b>e implementación de agencias físicas.</b></li> <li>-Post venta y soporte.</li> <li>-Seguridad de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Préstamos personales, préstamos de tarjeta de crédito y préstamos con garantía real según riesgo individual.</li> <li>-Financiamiento de proyectos empresariales que promueven el crecimiento y desarrollo de las PYMES.</li> <li>-Oferta de tasas competitivas para créditos y ahorros.</li> <li>-Atención y asesoría cercana, constante y personalizada, para inversiones e incidentes.</li> <li>-Promoción de programas de educación financiera.</li> <li>-Alto nivel de medidas de ciberseguridad y prevención de fraudes.</li> <li><b>-Ecosistema digital interconectado, manteniendo una experiencia omnicanal para el cliente.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Publicidad</li> <li>-Promociones</li> <li><b>-Plan de recompensas (Latam, bonus)</b></li> <li>-App de beneficios</li> <li><b>-Descuentos con otras entidades</b></li> <li>-Asesoría personalizada</li> <li><b>-CRM avanzado</b></li> </ul>	<p><b>Banca personas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidades de préstamos para metas personales (casa, carro, estudios).</li> <li>-Necesidad de inversión sobre capital excedente (rentabilizar).</li> <li>-Necesidad de medios de pago para consumo (tarjetas, yape, plin).</li> <li>-Necesidad de cuentas de haberes y cts.</li> <li>-Disponibilidad de efectivo en agencias, cajeros y agentes.</li> </ul> <p><b>Banca empresa PYME:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidades de financiamiento para crecimiento empresarial y capital de trabajo.</li> <li>-Disponibilidad de plataforma bancaria para manejar transacciones financieras del negocio.</li> <li><b>-Necesidad de medios de recaudación de dinero para ventas.</b></li> <li>-Necesidad de asesoramiento financiero para inversiones.</li> <li><b>-Necesidad de construir historial crediticio para su calificación y otorgamiento de financiamiento.</b></li> </ul>
<b>Estructura de coste</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planilla</li> <li>-Gastos tecnológicos (nube, licencias)</li> <li>-Servicios terceros (Visa, Prosegur, etc.)</li> <li>-Mantenimiento de infraestructura</li> <li>-Marketing, publicidad, fidelización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicios Públicos</li> <li>-Tasa de referencia</li> <li>-Intereses pasivos</li> <li>-Seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cobros de intereses</li> <li>-Comisiones</li> <li>-Gastos bancarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de cambio</li> <li>-Inversiones en acciones, fondos mutuos y otros.</li> </ul>	

Nota: Las modificaciones al modelo de negocio se han resaltado en negrita. Basado en Osterwalder y Pigneur, 2014. Elaboración propia, 2025.

## **5.2 Objetivo general y objetivos estratégicos**

### **5.2.1 Objetivo general**

Posicionar al banco como un referente en la mente de los consumidores, destacándose por su alto nivel de innovación, digitalización y seguridad en sus operaciones, por su servicio personalizado enfocado en las necesidades de cada cliente y por su impacto positivo en la economía, sociedad y medio ambiente.

### **5.2.2 Objetivos estratégicos 2025-2029**

- **Rentabilidad**

OE1: Generar eficiencias y mejoras en la productividad para lograr una rentabilidad (Utilidad neta/ingresos) de 27.4% al año 2029.

- **Crecimiento**

OE2: Incrementar nuestras ventas para lograr ingresos de 208.6 millones de soles al 2029.

OE3: Alcanzar una participación de mercado en colocaciones del 14.9% dentro del grupo estratégico del banco, al año 2029.

- **Supervivencia**

OE4: Ser percibidos como un banco socialmente responsable por el 90% de sus clientes para el cierre del año 2029.

OE5: Lograr un índice de satisfacción del cliente (NPS) del 55% al año 2029.

## **5.3 Matriz FODA cruzada e iniciativas estratégicas**

En la Tabla 25 se muestra la matriz FODA cruzada que se elaboró utilizando la información de las matrices EFI y EFE, generando estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos de la compañía.

**Tabla 25. Matriz FODA cruzada e iniciativas estratégicas**

		Oportunidades	Amenazas
	<b>O1</b>	Tendencia positiva de crecimiento del PBI per cápita, recupero de la inversión privada y demanda de crédito en el Perú.	<b>A1</b> Inestabilidad Política y cambios regulatorios adversos.
	<b>O2</b>	Incremento en la expectativa de los consumidores sobre la mejoría de su situación financiera 2024.	<b>A2</b> Cambio en el comportamiento financiero peruano, enfoque a corto plazo vs. Largo. Menor disposición al ahorro.
	<b>O3</b>	Alta madurez digital en empresas peruanas que crean un ecosistema de conocimiento sobre tecnologías emergentes.	<b>A3</b> Crecimiento de las empresas tipo Fintech y mayor conocimiento de estas por el mercado.
	<b>O4</b>	Implementación de Basilea III en el Perú. Modificación de la Ley General de Bancos.	<b>A4</b> Crecimiento del uso de apps corporativas (yape/plin) que quitarían share a los productos financieros.
	<b>O5</b>	Tendencia de crecimiento del uso del internet en el Perú.	<b>A5</b> Posible impacto negativo del indicador EMBIG en años futuros debido a tendencias históricas al alza.
			<b>A6</b> El incremento en la informalidad crediticia podría dificultar la posibilidad de colocar créditos en el sistema bancario.
	<b>O6</b>	Mayor interés de la población en probar productos y plataformas tecnológicas innovadoras.	<b>A7</b> Bajo nivel de educación financiera en el país, mantiene los riesgos operativos y crediticios elevados, lo cual exige más recursos para colocar los productos financieros.
			<b>A8</b> La limitada capacidad técnica en el país aumenta el riesgo de ciberataques, dado que estos evolucionan rápidamente para vulnerar la seguridad.
<b>Fortaleza</b>		<b>FO1:</b> Atraer y retener talento con habilidades digitales y de innovación para mantener la competitividad en un mercado en rápida evolución. <b>(F2, F6; O3, O5)</b>	<p><b>FA1:</b> Continua implementación y mejoras en planes de prevención de ciberataques, previniendo cualquier potencial amenaza y protegiendo la información delicada de los clientes. <b>(F1; A8)</b></p> <p><b>FA2:</b> Establecer alianzas estratégicas con fintechs, startups corporativos y otros actores del ecosistema, para desarrollar plataformas de atención más eficientes que mejoren la experiencia del cliente, aprovechando su <i>expertise</i> digital y alcance en el mercado. <b>(F3, F6, F8; A3, A4)</b></p> <p><b>FA3:</b> Desarrollar contenido digital educativo, simuladores financieros y programas de asesoría, que contribuyan a la educación financiera. <b>(F4, F5, F6, F7; A1, A2, A6, A7)</b></p> <p><b>FA4:</b> Incorporar en el protocolo de atención postventa la promoción activa de productos de ahorro e inversión a largo plazo, utilizando cada interacción con el cliente para contrarrestar la preferencia por inversiones de corto plazo. <b>(F4, F7; A2, A7)</b></p>
<b>F1</b>	Los procesos de actualización de los protocolos de ciberseguridad del banco están yendo a la velocidad requerida en la industria.		
<b>F2</b>	Atractivos programas de incentivos por desempeño y política de iniciativas para el buen clima laboral.	<b>FO2:</b> Desarrollar programas de educación financiera y asesoramiento para mejorar la percepción de valor entre los consumidores y fomentar el uso de productos financieros digitales. <b>(F3, F8; O2, O6)</b>	
<b>F3</b>	Relación con proveedores estratégicos exitosa y de largo plazo		
<b>F4</b>	Fuerza de Ventas del banco comprometida con la cultura centrada en el cliente	<b>FO3:</b> Participar de manera activa en eventos de ciberseguridad, posicionando al banco como un referente. <b>(F1; O3)</b>	
<b>F5</b>	Baja rotación del personal que asegure la continuidad de la operación del negocio.		
<b>F6</b>	Inversión constante para capacitación del personal.	<b>FO4:</b> Integrar herramientas digitales que permitan un seguimiento automatizado en el servicio post venta para aprovechar la madurez digital del entorno y el creciente uso de internet, atrayendo a usuarios interesados en experiencias tecnológicas. <b>(F7; O3, O5, O6)</b>	
<b>F7</b>	Buen servicio post venta del banco.		
<b>F8</b>	Frecuencia de compra constante con la mayor parte de la cartera de clientes.	<b>FO5:</b> Ofrecer un trato diferenciado a los clientes frecuentes mediante una fuerza de ventas centrada en sus necesidades, aprovechando el repunte del PBI per cápita y el optimismo financiero. <b>(F8, F4; O1, O2)</b>	

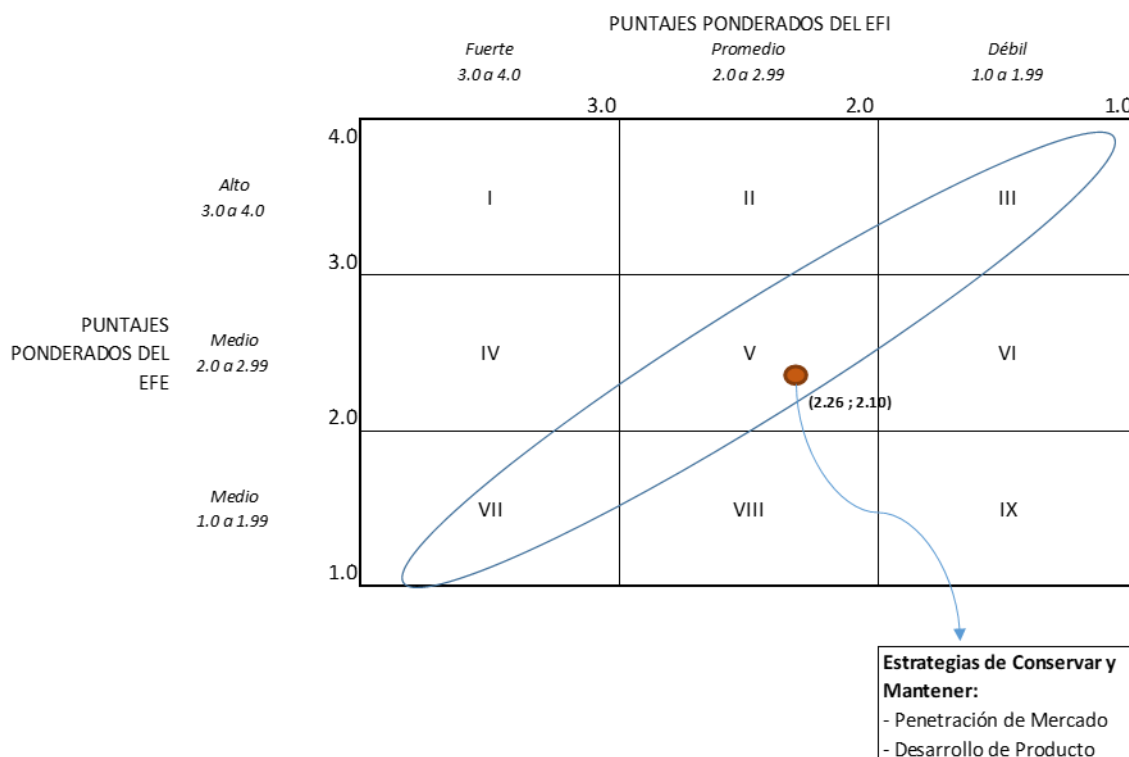
Debilidades			
<b>D1</b>	Disminuida estructura de personal y corta carrera profesional		
<b>D2</b>	Las plataformas tecnológicas del banco no han sido diseñadas con foco en la experiencia del cliente.		
<b>D3</b>	Deficiente gestión para la fijación de tasas que resultan poco rentables para la empresa.		
<b>D4</b>	Infraestructura tecnológica con altas probabilidades de mejora/modernización.		
<b>D5</b>	La empresa tiene una gestión tradicional del marketing en una industria altamente digital.		
<b>D6</b>	Baja diversidad de la cartera de productos frente a la competencia.		
<b>D7</b>	Segmentación muy amplia, que impide definición de estrategias adecuadas de personalización para un público muy diverso.		
<b>D8</b>	Deficiente gestión financiera que impide utilizar el máximo capital disponible.	<p><b>DO1:</b> Modernización integral de las plataformas tecnológicas del banco aprovechando las tecnologías emergentes y el ecosistema tecnológico de la industria, para incrementar las ventas y reducir los gastos del banco. <b>(D2, D4; O3, O5, O6)</b></p> <p><b>DO2:</b> Redefinir las políticas de fijación de tasas, aprovechando la brecha que hay respecto a las tasas promedio del mercado y el contexto económico favorable, con el objetivo de atraer perfiles de clientes con menor morosidad y mayor capacidad de pago. <b>(D3, D8; O1, O2)</b></p> <p><b>DO3:</b> Modernizar las estrategias de marketing utilizando técnicas de marketing digital y analítica de datos para crear campañas digitales más efectivas y personalizadas, enfrentando así la competencia de empresas con estrategias más avanzadas. <b>(D5, D6, D7; O2, O3, O5, O6)</b></p> <p><b>DO4:</b> Redefinir la estructura organizativa y mejorar la propuesta de línea de carrera para los talentos del banco, aprovechando el becnh de la industria para acompañar la implementación de la estrategia. <b>(D1; O3)</b></p> <p><b>DO5:</b> Mejorar la gestión financiera para optimizar el uso del capital disponible y diversificar la cartera de productos, aprovechando el crecimiento económico y la mayor demanda crediticia impulsada por el optimismo financiero de los consumidores. <b>(D6, D8; O1, O2, O4)</b></p>	<p><b>DA1:</b> Fortalecer la estructura del área de riesgos para implementar sistemas avanzados de gestión de riesgos y cumplimiento normativo para garantizar la estabilidad del banco frente a cambios regulatorios y políticos. <b>(D1; A1, A6)</b></p> <p><b>DA2:</b> Mejorar la eficiencia operativa y reducir la burocracia interna mediante la automatización de procesos para aumentar la confianza de los clientes y la resiliencia ante amenazas externas. <b>(D8; A1, A5, A7)</b></p> <p><b>DA3:</b> Rediseño integral de nuestros canales digitales que incluyen el <i>ecommerce</i>, el app y el programa de lealtad, con el objetivo de diseñar con foco en el usuario y mitigar riesgos de obsolescencia tecnológica <b>(D2, D4; A3, A4, A8)</b></p> <p><b>DA4:</b> Fortalecer el proceso de gestión de talento, con el objetivo de consolidar un equipo capacitado que a través de su asesoría impulse la formalización de las finanzas de los clientes ante el crecimiento de la informalidad en el sistema financiero. <b>(D1; A6, A7)</b></p>

Nota: Basado en David, 2017. Elaboración propia, 2025.

## 5.4 Matriz Interna – Externa (IE)

Como parte de la etapa de análisis para la formulación de estrategias, se empleó la Matriz Interna Externa (IE), considerando los resultados de la matriz EFI de 2.26 y de la matriz EFE de 2.10. Tal como se muestra en la Figura 2, esta evaluación permitió ubicar al banco CESIM en el cuadrante V, que pertenece a la región 2, la cual propone seguir las estrategias de conservar y mantener, las misma que incluyen las estrategias de Penetración de mercado y Desarrollo de Producto.

**Figura 2. Matriz Interna-Externa**

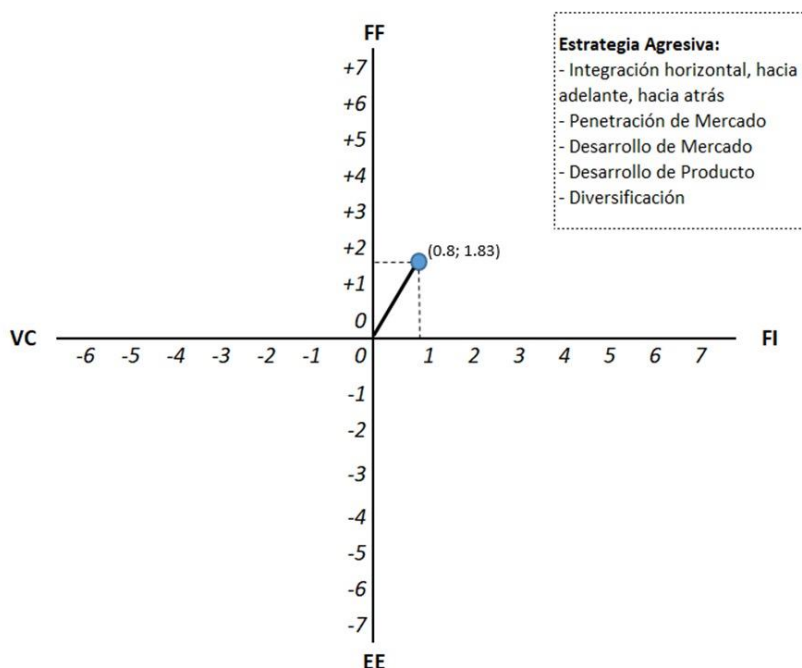


Nota: Basado en David, 2017. Elaboración propia, 2025.

## 5.5 Matriz PEYEA

Continuando con la etapa de análisis para la formulación de estrategias, se empleó la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), evaluando las dimensiones internas de Fuerza Financiera y Ventaja Competitiva; y externas de Estabilidad del Entorno y Fuerza de la Industria. Tal como se observa en la Figura 3, la aplicación de esta metodología permitió ubicar al banco CESIM en el cuadrante II, que pertenece a la región de estrategias agresivas, las misma que incluyen entre otras las estrategias de Penetración de mercado y Desarrollo de Producto.

**Figura 3. Matriz PEYEA**



FUERZA FINANCIERA (FF)	de 1 a 7	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	de -1 a -7
Retorno sobre Patrimonio	3	Cambios Tecnológicos	-2
Apalancamiento	5	Tasa Inflacionaria	-2
Liquidez	5	Barreras de ingreso al mercado	-1
Capital de Trabajo	6	Presión Competitiva	-3
Flujo de Efectivo (EBITDA)	4	Riesgo involucrado al negocio	-3
Utilidad por Acción	3	Rango de precios de la competencia	-4
<b>Promedio FI</b>	<b>4.33</b>	<b>Promedio EE</b>	<b>-2.5</b>

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	de -1 a -7	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	de 1 a 7
Participación de Mercado	-5	Potencial de Crecimiento	3
Lealtad del Cliente	-2	Estabilidad Financiera	5
Calidad del Servicio	-2	Grado de Apalancamiento	5
Tecnología Know-How	-4	Facilidad de Ingreso al Mercado	2
Control sobre Proveedores y Distribuidores	-3	Acceso a Nuevas Tecnologías	5
<b>Promedio VC</b>	<b>-3.2</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>4.0</b>

<b>Valor Y</b>	<b>1.83</b>	<b>Valor X</b>	<b>0.80</b>
----------------	-------------	----------------	-------------

Nota: Basado en David, 2017. Elaboración propia, 2025.

### 5.6 Alineamiento estratégico

Con la implementación de las dieciocho estrategias que se desprenden del FODA cruzado, se busca alcanzar los seis objetivos estratégicos, para lo cual a continuación se analiza su alineamiento en la Tabla 26:

**Tabla 26. Alineamiento estratégico**

Estrategia		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
FO1	Atraer y retener talento con habilidades digitales y de innovación para mantener la competitividad en un mercado en rápida evolución.	X	X		X	X
FO2	Desarrollar programas de educación financiera y asesoramiento para mejorar la percepción de valor entre los consumidores y fomentar el uso de productos financieros digitales.		X	X	X	X
FO3	Participar de manera activa en eventos de ciberseguridad, posicionando al banco como un referente.				X	
FO4	Integrar herramientas digitales que permitan un seguimiento automatizado en el servicio post venta para aprovechar la madurez digital del entorno y el creciente uso de internet, atrayendo a usuarios interesados en experiencias tecnológicas.	X	X	X		X
FO5	Ofrecer un trato diferenciado a los clientes frecuentes mediante una fuerza de ventas centrada en sus necesidades, aprovechando el repunte del PBI per cápita y el optimismo financiero.		X	X		X
FA1	Continua implementación y mejoras en planes de prevención de ciberataques, previniendo cualquier potencial amenaza y protegiendo la información delicada de los clientes.	X			X	X
FA2	Establecer alianzas estratégicas con fintechs, startups corporativos y otros actores del ecosistema, para desarrollar plataformas de atención más eficientes que mejoren la experiencia del cliente, aprovechando su <i>expertise</i> digital y alcance en el mercado.	X	X	X		X
FA3	Desarrollar contenido digital educativo, simuladores financieros y programas de asesoría, que contribuyan a la educación financiera.		X	X	X	X
FA4	Incorporar en el protocolo de atención postventa la promoción activa de productos de ahorro e inversión a largo plazo, utilizando cada interacción con el cliente para contrarrestar la preferencia por inversiones de corto plazo.		X	X		X
DO1	Modernización integral de las plataformas tecnológicas del banco aprovechando las tecnologías emergentes y el ecosistema tecnológico de la industria, para incrementar las ventas y reducir los gastos del banco	X	X	X		X
DO2	Redefinir las políticas de fijación de tasas, aprovechando la brecha que hay respecto a las tasas promedio del mercado y el contexto económico favorable, con el objetivo de atraer	X				

	perfiles de clientes con menor morosidad y mayor capacidad de pago.					
DO3	Modernizar las estrategias de marketing utilizando técnicas de marketing digital y analítica de datos para crear campañas digitales más efectivas y personalizadas, enfrentando así la competencia de empresas con estrategias más avanzadas.	X	X	X	X	X
DO4	Redefinir la estructura organizativa y mejorar la propuesta de línea de carrera para los talentos del banco, aprovechando el bench de la industria para acompañar la implementación de la estrategia.				X	X
DO5	Mejorar la gestión financiera para optimizar el uso del capital disponible y diversificar la cartera de productos, aprovechando el crecimiento económico y la mayor demanda crediticia impulsada por el optimismo financiero de los consumidores.	X	X			
DA1	Fortalecer la estructura del área de riesgos para implementar sistemas avanzados de gestión de riesgos y cumplimiento normativo para garantizar la estabilidad del banco frente a cambios regulatorios y políticos.	X			X	
DA2	Mejorar la eficiencia operativa y reducir la burocracia interna mediante la automatización de procesos para aumentar la confianza de los clientes y la resiliencia ante amenazas externas.	X	X		X	X
DA3	Rediseño integral de nuestros canales digitales que incluyen el <i>ecommerce</i> , el app y el programa de lealtad, con el objetivo de diseñar con foco en el usuario y mitigar riesgos de obsolescencia tecnológica.	X	X	X		X
DA4	Fortalecer el proceso de gestión de talento, con el objetivo de consolidar un equipo capacitado que a través de su asesoría impulse la formalización de las finanzas de los clientes ante el crecimiento de la informalidad en el sistema financiero.		X		X	X
<b>Total de estrategias por objetivo</b>		<b>11</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

Nota: Elaboración propia, 2025.

Luego de la realización de este análisis de alineamiento estratégico, se observa que la mayoría de las estrategias están en línea con los objetivos establecidos por el banco; por esta razón, su implementación efectiva permitirá a CESIM destacarse en el mercado.

## 5.7 Estrategia de crecimiento según matriz Ansoff

Durante el horizonte de cinco años del presente plan, se implementará la estrategia de penetración de mercado, ya que CESIM continuará operando en su mercado actual con el

objetivo de aumentar las ventas de sus productos existentes, los cuales aún no han sido aprovechados en su totalidad.

En paralelo, el banco invertirá en la mejora de sus servicios y adaptación de algunos productos existentes para satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes actuales y potenciales dentro del mercado en el que ya opera. Esta iniciativa se enmarca en la estrategia de desarrollo de producto, dentro de la categoría de producto modificado, según la matriz Ansoff.

## **5.8 Estrategia Competitiva**

Como banco CESIM, se implementará una estrategia de "Liderazgo en costos tipo 2" (percepción de mejor valor respecto al precio), ofreciendo productos y servicios al mejor valor-precio disponible en el mercado. Enfocándose en soluciones financieras personalizadas, un excelente servicio al cliente, aprovechamiento de tecnología avanzada y una sólida posición financiera que permita enfrentar los desafíos del mercado.

## CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

En este capítulo se presentan los planes a seguir por las principales áreas funcionales del banco CESIM durante los próximos tres años de operación.

### 6.1 Plan de *Marketing*

El desarrollo de este plan tiene como objetivos definir las acciones que lleven a incrementar de manera sostenida los ingresos de CESIM, incrementar su participación de mercado, incrementar su base de clientes y fortalecer su imagen.

#### 6.1.1 Objetivos del plan de *Marketing*

En la Tabla 27 se presentan los objetivos específicos e indicadores del plan de *Marketing* para su ejecución.

**Tabla 27. Objetivos específicos de *Marketing***

Cod	Objetivos funcionales	KPI	Meta				
			2025	2026	2027	2028	2029
<b>OMK1</b>	Aumentar el ingreso por ventas (OE2; OE3)	Ventas anuales en millones de soles	131	147	172	196	224
<b>OMK2</b>	Aumentar la participación de mercado dentro del grupo estratégico (OE2; OE3)	% de participación en base a nivel de colocaciones	10.4%	11.1%	12.6%	14.0%	14.9%
<b>OMK3</b>	Incrementar la base de nuestros clientes activos (OE2; OE3)	% de clientes activos en los últimos 30 días	62%	66%	71%	76%	82%
<b>OMK4</b>	Mejorar el posicionamiento de la marca del banco (OE3; OE5)	NPS ( <i>Net Promoter Score</i> )	35%	40%	45%	50%	55%
<b>OMK5</b>	Mejorar la retención de clientes existentes (OE5)	% de deserción de clientes	20%	15%	10%	8%	6%
<b>OMK6</b>	Incrementar el uso de productos financieros adicionales. (OE2)	% éxito de venta sugerida	10%	15%	20%	25%	30%
<b>OMK7</b>	Ser percibidos como un banco socialmente responsable. (OE4)	% de clientes que perciben al banco como socialmente responsable/ total de clientes encuestados	50%	60%	70%	80%	90%

Nota: Elaboración propia, 2025.

#### 6.1.2 Estrategia de segmentación

Para la nueva propuesta del modelo de negocio del banco CESIM se plantea un enfoque primario en la banca personas y un enfoque secundario en la Banca Empresa, específicamente para las Pymes.

Para el segmento de banca personas, en la Tabla 28 detallada a continuación, se definen las variables que se utilizaron para realizar la segmentación de mercado al cual se dirigirá el banco CESIM:

**Tabla 28. Segmentación de mercado para banca personas del banco CESIM**

Segmentación	Detalle de variables
Segmentación geográfica	Provincias de Lima y Callao.
Segmentación demográfica	-Edad: 18-70 años -Nivel socioeconómico: B y C
Segmentación psicográfica	-Estilo de vida: modernas y formalistas <sup>1</sup> -Intereses: servicios bancarios digitales, servicios personalizados, educación financiera, responsabilidad social.
Segmentación conductual	-Uso de plataformas digitales como principal medio de pago o transacciones bancarias -Frecuencia de uso de productos bancarios de media a alta (transacciones diarias o semanales o para ocasiones importantes de inversión o préstamo de dinero) -Sensibilidad al precio media a baja, personas dispuestas a pagar más por un servicio personalizado -Tipos de producto que más buscan son de inversión y crédito.

Nota: Basado en Kotler 2001. Elaboración propia, 2025.

<sup>1</sup> Se utilizó la clasificación de estilos de vida del consumidor peruano realizada por Arellano Marketing, descrita en su página web.

Para el segmento de PYMES, principalmente el criterio de segmentación es el nivel de facturación anual, que no debe exceder de las 2,300 UIT.

### 6.1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una marca, de tal manera que ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler y Keller, 2016).

En este planteamiento, la propuesta de valor será diseñada con el cliente en el centro, para ello, se han definido los siguientes lineamientos que se basan en la investigación realizada en el capítulo 4: implementar los mecanismos más sofisticados de seguridad

física y ciberseguridad, ofrecer tasas más competitivas , ofrecer un ecosistema digital interconectado manteniendo una experiencia omnicanal, ofrecer una asesoría personalizada tanto virtual como presencial de la forma más conveniente e incluir en la propuesta mecanismos que permitan educar financieramente a los clientes.

Respecto a la marca, se busca que el banco sea percibido por sus clientes bajo los siguientes enfoques principalmente:

- Un banco que ponga como máxima prioridad la seguridad de los recursos de sus clientes.
- Un banco que sea innovador y que ofrezca la mejor experiencia digital, en pro de conseguir y ofrecer mejores plataformas o vías de comunicación que faciliten la relación entre cliente e institución financiera. Tal como plataformas con mínima complejidad, servicios ágiles para resolución de casuísticas y facilidad de acceso al contacto entre ejecutivo/asesor y cliente.
- Un banco que promueva una cultura orientada a sus clientes con una gestión comercial fluida y cercana, que ofrezca el asesoramiento necesario para la comodidad y seguridad del cliente; y en paralelo, una gestión del riesgo anticipatoria, buscando prevenir cualquier deterioro de la cartera, manteniendo una estrategia *win to win* entre ambas partes.
- Un banco que promueva la diversidad, equidad, inclusión y buen gobierno corporativo, sumado a concretar una visión sostenible, alcanzando reconocimiento por el público, certificadoras y competidores.
- Un banco con una cartera diversificada y equilibrada, con productos para necesidades variadas y alineadas a los clientes. Un portafolio de productos sostenibles en el tiempo, con beneficios para ambas partes.
- Un banco que ofrezca tasas de interés pasivas y activas competitivas, y sostenibles en el tiempo. Se busca que el cliente se sienta conforme con las condiciones de precio ofertadas, pero a la vez perciba el compromiso de la institución por ofrecerle consistencia, sin variaciones significativas dentro de los márgenes del mercado.

- Un banco que construye una marca empleadora a través de su equipo interno de personas comprometidas con los principios y valores de la institución, que formen parte del recurso principal de la organización, recibiendo beneficios e incentivos acordes a los resultados. Compromiso y ambición por dar todo de sí mismo. Asimismo, crear y ejecutar un enriquecimiento progresivo de las habilidades y aptitudes profesionales requeridas en los empleados comerciales y/o de back office.

#### 6.1.4 Acciones para lograr los objetivos según el *marketing mix*

- **Producto/ Servicio**

La estrategia está principalmente orientada a mejorar la experiencia de principio a fin de los clientes del banco con apoyo de las tecnologías disponibles. Además, se ampliará de forma moderada nuestro portafolio de productos financieros. Las acciones planteadas son las siguientes:

- Realizar una investigación, con el apoyo de una consultora especializada en diseño de servicios y estrategia, para rediseñar la experiencia del cliente y optimizar la composición de los productos financieros ofrecidos por el banco. (OMK2) (Aplica para banca personas y empresa).
- Implementar programas de lealtad con beneficios novedosos para los clientes, haciendo alianzas no solo con empresas del rubro de restaurantes sino empresas de provisión de combustible, farmacias, tiendas por departamento, clubes recreativos, entre otros poco comunes en la competencia directa; el cual estará ligado al app del banco. (OMK6) (Aplica para banca personas).
- Lanzamiento de productos financieros innovadores y diferenciados: Desarrollar productos innovadores, incluyendo productos verdes y sostenibles, y servicios adaptados a las necesidades de los clientes. (OMK7) (Aplica para banca personas y empresa).

- **Precio**

Para desarrollar una estrategia de precios para el banco CESIM que se alinee con su enfoque de liderazgo en costos tipo 2 y sus objetivos estratégicos, es importante considerar varios factores clave:

- Estrategia de precios diferenciados: Ofrecer paquetes de productos y servicios financieros que varíen en precio y características, permitiendo a los clientes elegir según su perfil y necesidades. (OMK1, OMK2, OMK4) (Aplica para banca personas)
- Análisis de la competencia: Realizar un análisis continuo de precios de la competencia para asegurar que CESIM ofrezca precios competitivos o mejores en comparación con otras instituciones financieras que apuntan a clientes similares, sin afectar la rentabilidad de CESIM. En el anexo 7 se realiza el análisis comparativo de las tasas de CESIM respecto a las tasas promedio de la banca múltiple al año 2024. (OMK1, OMK2) (Aplica para banca personas y empresa).
- Precios de introducción y penetración: Para atraer a nuevos clientes, CESIM puede considerar ofrecer precios especiales de introducción o penetración para nuevos productos. (OMK1, OMK3) (Aplica para banca personas)

- **Plaza**

La estrategia principal es estar presente en los canales digitales, propios, de terceros y abiertos como las redes sociales. Así como presencialmente sólo en zonas estratégicas para el banco. Las acciones planteadas son las siguientes:

- Implementar estrategias de *Growth Hacking* para las operaciones digitales, estas incluyen acciones de *Search Engine Optimization (SEO)* y *Search Engine Marketing (SEM)*, para aumentar la visibilidad y tráfico del banco en el entorno digital. El primero enfocado en una mayor relevancia en los motores de búsqueda, y la segunda, para incrementar los resultados de la inversión en publicidad digital. (OMK1) (Aplica para banca personas y empresa)
- Entablar alianzas con *fintechs* y *startups* corporativas, para incrementar nuestra presencia digital conectando con los clientes de los aliados. (OMK1, OMK2) (Aplica para banca personas).

- **Promoción**

La estrategia principal será aplicar el marketing digital apoyado en técnicas de *growth hacking* para ganar presencia y prioridad. No obstante, se utilizarán

eventualmente estrategias de marketing tradicional. Adicionalmente, es importante recalcar que el foco es desarrollar un alto nivel de personalización de la oferta de CESIM. Las acciones planteadas son las siguientes:

- Implementar estrategias de *cross-selling* y *up-selling*, a través del conocimiento del cliente y la correlación con sus productos adquiridos, con ello lograr elevar el *Customer Lifetime Value*. (OMK5) (Aplica para banca personas)
- Implementar programa de venta sugerida digital de alta personalización (recomendaciones) en todas las interacciones que sean coherente para el cliente, incluyendo el servicio postventa. Para ello, se repotenciará la plataforma de *Customer Relationship Management (CRM)* y se implementará un *LakeHouse* en la nube que modernice la extracción, almacenamiento, procesamiento y disponibilización de información provenientes de los sistemas *core* del banco y de sus canales digitales. (OMK3) (Aplica para banca personas).
- Promover la participación de los clientes en los programas sociales de CESIM a través de diversos canales, invitándolos a compartir sus opiniones para mejorar el apoyo brindado y a involucrarse activamente en las actividades sociales que el banco organiza. (OMK4) (Aplica para banca personas y empresa)
- Desarrollar la nueva imagen del relanzamiento de la *app* del banco con el apoyo de una agencia publicitaria que desarrolle las comunicaciones y los artes para múltiples plataformas. (OMK 1 y OMK2) (Aplica para banca personas y empresa)
- Mantener comunicaciones claras que resalten tanto los beneficios tangibles, como las tasas competitivas, así como los intangibles, como personalización y excelente servicio. Que el cliente comprenda que el valor total supera el precio pagado. (OMK3) (Aplica para banca personas y empresa)
- Realizar campañas con *influencers* de buena reputación para promocionar el relanzamiento de nuestros canales digitales, mostrando la propuesta de valor a través de cómo ellos satisfacen sus necesidades en situaciones cotidianas. (OMK4) (Aplica para banca personas)

- **Personas**

Un componente clave de la propuesta de valor de CESIM es el recurso estratégico de la cultura de los trabajadores orientada al cliente, es por ello, la atención a la formación y desarrollo de los talentos identificados en el banco es clave para sostener un servicio diferenciado y de alta calidad. Las acciones planteadas son las siguientes:

- Desarrollar un programa de talentos internos donde en base a resultados y aportes se les cubra parcialmente estudios especializados y certificaciones. Con ello, se ampliaría la propuesta de valor para los colaboradores y la rotación se verá controlada. (OMK1) (Aplica para banca personas y empresa)
- Compartir con la industria casos de éxito de implementaciones tecnológicas y los talentos internos que las hicieron posible, a través de eventos organizados dos veces al año que traigan como beneficio potenciar la marca empleadora y mejorar el *engagement* de nuestros colaboradores. (OMK4) (Aplica para banca personas y empresa)

- **Procesos**

La estrategia busca brindar el servicio de más alta calidad, pero a la vez operando de manera inteligente cuidando los recursos. Es por ello que, se establecerán dos programas que recojan las iniciativas tanto de cara a los procesos del cliente como a los procesos internos. Las acciones planteadas son las siguientes:

- La prioridad es mejorar aún más la atención postventa, fortaleciendo este proceso para convertirlo en una ventaja competitiva sostenible y elevar la satisfacción del cliente. Se implementará un sistema de retroalimentación continua y se utilizará tecnología y automatización para optimizar la gestión postventa. Además, se monitoreará tendencias y mejores prácticas para asegurar que el servicio siga siendo de alta calidad. (OMK5) (Aplica para banca personas y empresa)
- Realizar alianzas estratégicas y definir los procesos entre empresas para mejorar el plan de beneficios que se ofrecen a los clientes en el programa de lealtad del banco. (OMK2, OMK3, OMK4) (Aplica para banca personas)
- Diseño de programas de educación financiera con acceso digital y material didáctico: Desarrollo de un programa integral de educación financiera, accesible

a través de la web y app, que incluya artículos, videos, podcasts y folletos de fácil comprensión. El contenido abordará conceptos financieros básicos y promoverá prácticas sostenibles, facilitando el aprendizaje autónomo de los clientes. Además, se incorporarán simuladores financieros que permitan planificar presupuestos, evaluar créditos y gestionar el ahorro de forma práctica, así como programas de asesoría personalizada que brinden orientación según el perfil y necesidades de cada cliente. (OMK2, OMK3, OMK4) (Aplica para banca personas)

- **Presencia física**

En este aspecto el foco es digital, por lo que se priorizará la implementación de oficinas solo en zonas consideradas estratégicas para cuidar el negocio. Estas oficinas reflejarán la cultura renovada de la organización. Las acciones planteadas son las siguientes:

- Realizar un estudio especializado para definir las zonas clave donde se pueden colocar las agencias ancla. (OMK4) (Aplica para banca personas y empresa)

### 6.1.5 Presupuesto

**Tabla 29. Presupuesto del plan de *Marketing* (expresado en miles de soles)**

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029
Contratación de una consultora especializada para investigar y rediseñar la experiencia del cliente y la oferta de productos financieros.	200	80	50	50	50
Implementar programas de lealtad con beneficios novedosos para los clientes, que estará ligado al app del banco.	300	100	100	100	100
Estrategia de precios diferenciados	200	100	50	50	50
Ajustar tasas de productos financieros para hacerlos competitivos en el mercado.	80	50	50	50	50
Precios de introducción y penetración	50	50	50	50	50
Implementar estrategias de <i>Growth Hacking</i> para las operaciones digitales.	250	100	100	50	50
Entablar alianzas con fintechs y startups corporativas.	50	50	50	50	50
Implementar estrategias de <i>cross-selling</i> y <i>up-selling</i> .	100	100	50	50	50
Implementar programa de venta sugerida digital de alta personalización. Repotenciando plataforma CRM.	600	300	300	150	150
Promover a través de los diversos canales del banco, la participación de los clientes en sus programas sociales.	50	50	50	50	50
Desarrollar la nueva imagen del relanzamiento de la <i>app</i> del banco.	150	50	50	50	50

Mantener comunicaciones que resalten los beneficios tangibles, como los intangibles.	50	50	50	50	50
Realizar campañas con <i>influencers</i> de buena reputación para promocionar el relanzamiento de los canales digitales.	50	50	50	50	50
Desarrollar un programa de talentos internos donde en base a resultados y aportes se les cubra parcialmente estudios especializados y certificaciones.	120	120	120	120	120
Compartir con la industria casos de éxito de implementaciones tecnológicas y los talentos internos que las hicieron posible.	50	50	50	50	50
Fortalecimiento integral del proceso de postventa.	100	50	50	50	50
Realizar alianzas estratégicas y definir los procesos entre empresas para mejorar el plan de beneficios que se les ofrece.	50	50	50	50	50
Desarrollo de portal educativo para inclusión financiera e impresión de folletos.	200	50	50	50	50
Realizar un estudio especializado para definir las zonas clave donde se pueden colocar las agencias ancla.	60	30	30	30	30
<b>Total</b>	<b>2,710</b>	<b>1,480</b>	<b>1,350</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>

Nota: Elaboración propia, 2025.

## 6.2 Plan de Operaciones

Este plan se enfoca en que el banco CESIM cumpla sus objetivos estratégicos a través de un eficiente manejo y gestión de los principales recursos físicos y servicios.

### 6.2.1 Objetivos del plan de Operaciones

La Tabla 30 muestra los objetivos del plan junto con los indicadores y las acciones estratégicas propuestas para su implementación.

**Tabla 30. Objetivos específicos de Operaciones**

Cod	Objetivos funcionales	KPI	Meta				
			2025	2026	2027	2028	2029
OP1	Aumentar los procesos internos digitalizados. (OE1; OE4; OE5)	Procesos digitalizados/Procesos totales	60%	65%	75%	85%	90%
OP2	Mantener la actualización de protocolos de ciberseguridad de manera continua (OE4; OE5)	Nro. De intrusiones detectadas y prevenidas/ Nro. Total de intentos de intrusión	92%	94%	95%	97%	98%
OP3	Mejorar la experiencia del cliente en todos los canales de atención. (OE3; OE5)	Canales implementados/Nro. Total de canales	60%	65%	75%	90%	98%

<b>OP4</b>	Mejorar la gestión de las fuentes de fondeo disponibles. (OE1; OE2)	(Ingresos-Costos) / Ingresos	74%	75%	77%	78%	80%
<b>OP5</b>	Potenciar las políticas de gestión del riesgo. (OE1; OE2; OE3)	Créditos vencidos/ Créditos totales	15%	10%	8%	6%	5%
<b>OP6</b>	Reducir el consumo de papel en los procesos principales del negocio. (OE1; OE4)	Nro. De Procesos con uso de papel/Nro. De Procesos totales del banco	60%	40%	25%	15%	10%

Nota: Elaboración propia, 2025.

## 6.2.2 Acciones para lograr los objetivos

- **OP1: Aumentar los procesos internos digitalizados**

Estrategia orientada a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente mediante la adopción de tecnologías avanzadas y la automatización de procesos internos.

- Implementar una Plataforma Integral de Automatización: Adoptar tecnologías de *Robotic Process Automation (RPA)* y otras herramientas de automatización para optimizar procesos internos (reduciendo horas-hombre) y reducir la burocracia a través de la digitalización de documentos.
  - Modernizar la Infraestructura Tecnológica: Actualizar los sistemas y plataformas tecnológicas para soportar operaciones digitales eficientes, escalables y seguras.
- **OP2: Mantener la actualización de protocolos de ciberseguridad de manera continua**

Se plantea acciones que aseguren la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información del banco y de sus clientes, cumpliendo con las normativas regulatorias.

- Implementar medidas de seguridad avanzadas: Utilizar tecnologías como inteligencia artificial y *Blockchain* para detectar, proteger y prevenir ciberataques.
  - Capacitación continua en seguridad: Ofrecer programas de formación y concientización en ciberseguridad para empleados y clientes.
- **OP3: Mejorar la experiencia del cliente en todos los canales de atención**

- Implementar una plataforma omnicanal: Desarrollar una plataforma que integre todos los canales de comunicación y transacción, permitiendo una experiencia de usuario coherente y fluida.
- Renovar el aplicativo móvil para los clientes: Con esta acción se busca brindar la mejor experiencia al cliente. Para ello, establecer cuatro principios de trabajo como se detalla a continuación: diseño centrado en el usuario, decisiones basadas en datos, desarrollo ágil e interactivo y gestión como producto digital.
- Implementar dispositivos digitales que mejoren la experiencia en las agencias: con esta acción se busca mejorar la experiencia del cliente cuando visite los locales físicos.
- *Feedback* y Mejora Continua: Establecer mecanismos para recopilar *feedback* de los clientes y realizar mejoras continuas basadas en sus necesidades y expectativas.
- **OP4: Mejorar la gestión de las fuentes de fondeo disponibles**
  - Creación de área especializada en evaluación de las fuentes de fondeo: Analizar el costo, estabilidad y flexibilidad de las fuentes de financiamiento actuales y comparar las tasas vigentes de la competencia para identificar la competitividad de los productos ofertados.
  - Diversificación de fuentes de fondeo: Considerar emisión de deuda en mercados locales y extranjeros, previa evaluación de condiciones favorables. Así como utilización de línea de crédito interbancarias u otros instrumentos de deuda pertinentes.
  - Implementación de estrategias de *pricing*: Mediante el diseño de ofertas diferenciadas en base al perfil de cliente y del riesgo, en pro de maximizar el spread.
  - Análisis de datos y tecnologías: Implementación de herramientas de análisis predictivos para anticipar cambios en las condiciones del mercado y poner en práctica revisiones continuas para ajustar las necesidades de fondeo según se requiera.
- **OP5: Potenciar las políticas de gestión del riesgo**

Se plantea una implementación de un sistema de alertas y reportería que adapte una cultura fortalecida de riesgo constante, evaluando hasta el 90% de los riesgos identificados y reduciendo anualmente el ratio de riesgo expuesto hasta un 15%.

- Análisis de crédito más rigurosos: Implementar modelos de evaluación de crédito más sofisticados que consideren una mayor variedad de factores de riesgo.
  - Revisión de políticas de concesión de préstamos: Revisar y actualizar las políticas de concesión de préstamos para asegurarse de que se otorgan bajo criterios estrictos y basados en análisis de riesgo detallados.
  - Implementar sistemas de monitoreo continuo apoyados en modelos predictivos para evaluar el desempeño de la cartera de crédito, anticipar comportamientos de los clientes y detectar tempranamente señales de deterioro.
- **OP6: Reducir el consumo de papel en los procesos principales del negocio**
    - Sistemas de gestión de documentos en la nube: Adoptar herramientas de gestión de documentos en la nube, como *Google Drive*, *SharePoint* o *Dropbox*, para facilitar el acceso y la colaboración sin necesidad de imprimir documentos.
    - Uso de papel reciclado: En los casos donde el uso de papel sea inevitable, optar por papel reciclado y asegurarse de que los desechos de papel sean reciclados adecuadamente.

### 6.2.3 Presupuesto

**Tabla 31. Presupuesto del plan de Operaciones (expresado en miles de soles)**

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029
Implementación de una plataforma integral de automatización	300	200	100	100	100
Modernizar la infraestructura tecnológica	360	250	80	80	80
Implementar medidas de seguridad avanzadas ( <i>IA</i> , <i>Blockchain</i> , entre otros)	300	300	300	300	300
Capacitación continua en seguridad y concientización en ciberseguridad	10	10	10	10	10
Implementar una plataforma omnicanal	350	200	80	80	80
Renovar el aplicativo móvil para los clientes	1200	800	600	250	250
Implementar dispositivos digitales que mejoren la experiencia en las agencias	50	50	50	50	50

Establecer mecanismos para recopilar <i>feedback</i> de los clientes	20	20	20	20	20
Creación de área especializada en evaluación de las fuentes de fondeo	150	240	240	240	240
Diversificación de fuentes de fondeo	-	-	-	-	-
Implementación de estrategias de <i>pricing</i>	80	50	50	50	50
Implementación de herramientas de análisis predictivos del mercado	50	30	30	30	30
Implementar modelos de evaluación de crédito más sofisticados	50	30	30	30	30
Revisar y actualizar las políticas de concesión de préstamos	10	10	10	10	10
Implementar sistemas de monitoreo continuo apoyados en modelos predictivos	50	30	30	30	30
Digitalización de proceso de gestión documentaria	100	50	30	30	30
Uso de papel reciclado, donde el uso de papel sea inevitable.	10	10	10	10	10
<b>Total</b>	<b>3,090</b>	<b>2,280</b>	<b>1,670</b>	<b>1,320</b>	<b>1,320</b>

Nota: Elaboración propia, 2025.

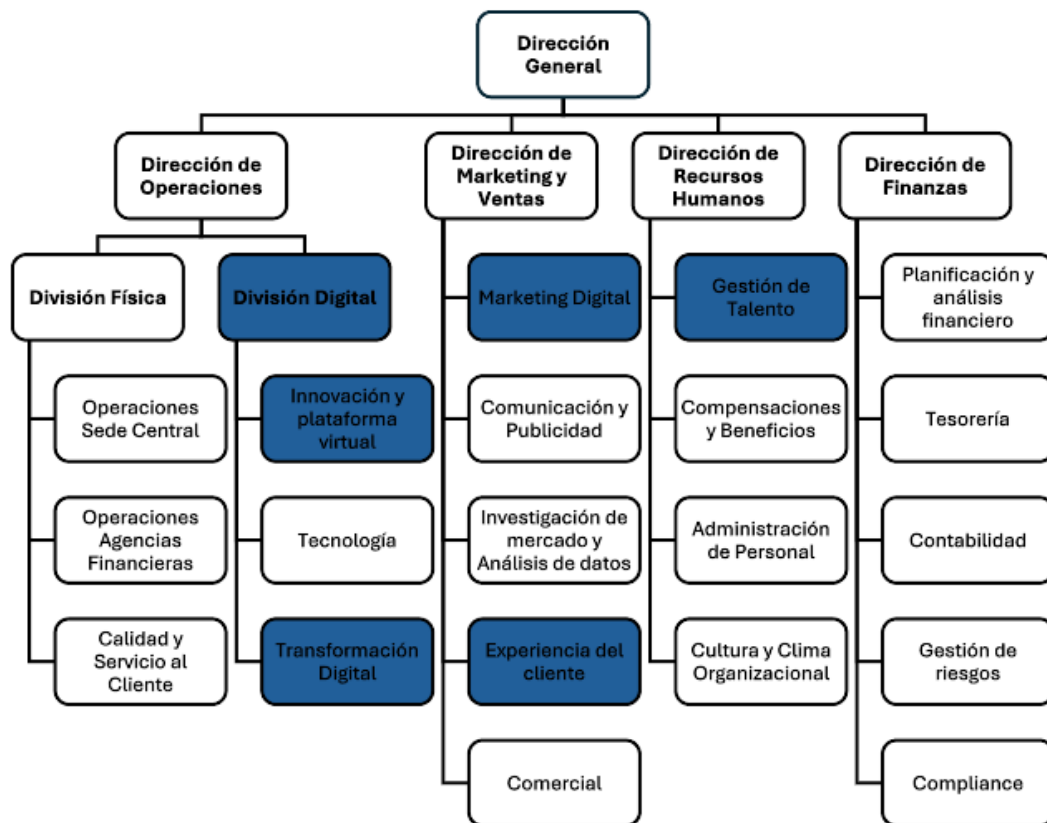
### 6.3 Plan de Recursos Humanos

El plan propuesto tiene como objetivo principal viabilizar la estrategia planteada por el banco CESIM mediante acciones dirigidas a mejorar la gestión del talento, la productividad de su fuerza laboral y al mismo tiempo influir positivamente en la vida personal y profesional de sus empleados.

#### 6.3.1 Organigrama de la empresa

Como se puede observar en el Figura 4, la Dirección General de la empresa se concentra en cuatro áreas principales: Dirección de Operaciones, Dirección de Marketing y Ventas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Finanzas.

#### Figura 4. Organigrama del banco CESIM



Nota: Elaboración propia, 2025. Los recuadros en azul son áreas nuevas por implementar.

### 6.3.2 Objetivos del plan de Recursos Humanos

La Tabla 32 muestra los objetivos del plan junto con los indicadores y las acciones estratégicas propuestas para su implementación.

**Tabla 32. Objetivos específicos de Recursos Humanos**

Cód.	Objetivos funcionales	KPI	Meta				
			2025	2026	2027	2028	2029
ORH1	Mejorar la eficiencia en tiempos de los procesos del área. (OE1)	Reducción de los acuerdos de nivel de servicio de los procesos de RR.HH. para los clientes internos	30%	20%	10%	5%	5%
ORH2	Aumentar la retención de talento clave (OE1; OE5)	Tasa de retención anual de empleados clave	70%	75%	80%	85%	90%
ORH3	Mejorar las competencias clave del personal en atención personalizada, habilidades digitales e innovación. (OE1; OE2; OE3; OE5)	Porcentaje de empleados que cumplen con competencias clave	70%	75%	80%	85%	90%
ORH4	Incrementar el voluntariado corporativo y el compromiso social de los empleados. (OE4)	Porcentaje de empleados que participan activamente en los programas de	5%	15%	25%	35%	40%

		voluntariado corporativo					
<b>ORH5</b>	Mantener un buen clima laboral ante principales cambios en la empresa. (OE1)	% de satisfacción del clima laboral	60%	65%	70%	75%	80%

Nota: Elaboración propia, 2025.

### 6.3.3 Acciones para lograr los objetivos

- **ORH1: Mejorar la eficiencia en tiempos de los procesos del área**
  - Automatizar procesos de administración de personal con proveedores externos especializados en gestión de nómina y beneficios, control de asistencia y entrega de documentos laborales de manera digital. Esto permitirá al personal interno enfocarse en actividades estratégicas que impacten positivamente en la productividad de los trabajadores como la gestión de talento, bienestar y clima laboral.
  - Utilizar herramientas de inteligencia artificial para agilizar la selección y contratación de personal, reduciendo así el tiempo y los costos asociados al reclutamiento.
  - Realizar auditorías internas periódicas para identificar ineficiencias en los procesos actuales de recursos humanos y simplificar procedimientos burocráticos para hacerlos más eficientes, eliminando pasos innecesarios que consumen recursos.
  - Implementar una nueva metodología y mejora en el proceso de compensaciones para agilizar las evaluaciones de valoración de posiciones nuevas e incrementos salariales.
- **ORH2: Aumentar la retención de talento clave**
  - Establecer planes de carrera claros y transparentes que permitan a los empleados visualizar su potencial crecimiento dentro de la organización y prepararse para ello.
  - Implementar programas de bienestar integral y políticas de trabajo flexible para promover la salud física y mental del personal, así como un adecuado balance vida - trabajo.
  - Establecer programas formales de reconocimiento que celebren los logros y contribuciones de los empleados y fomentar una cultura de *feedback* continuo que

- proporcione retroalimentación constructiva y oportunidades para el crecimiento personal y profesional.
- Desarrollar políticas y programas que promuevan la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.
  - **ORH3: Mejorar las competencias clave del personal en atención personalizada, habilidades digitales e innovación**
    - Diseñar e implementar un programa integral de formación continua, que combine cursos en línea y presenciales sobre herramientas digitales clave, metodologías ágiles y nuevas prácticas como diseño centrado en el usuario, análisis de datos y gestión de productos digitales, con acceso a una plataforma virtual de aprendizaje autónomo
    - Realizar assessments periódicos y recoger feedback continuo para identificar brechas en competencias digitales y ajustar los programas de formación según las necesidades reales de los empleados.
    - Fomentar el aprendizaje práctico y colaborativo mediante talleres, laboratorios de innovación y programas de mentoría liderados por empleados con habilidades tecnológicas avanzadas.
    - Fortalecer la atracción y desarrollo de talento digital, estableciendo un marco para selección y onboarding enfocado en habilidades clave, y colaborando con universidades y proveedores tecnológicos para acceder a formación especializada y captar nuevos talentos.
    - Reestructuración organizativa, implementando la división digital dentro del área operativa, con la creación de las subáreas de Transformación Digital e Innovación Plataforma Virtual; dentro del área de marketing, se establecen las subáreas de Marketing Digital y Experiencia del cliente; y en el área de recursos humanos, se crea la subárea de Gestión de Talento Humano.
  - **ORH4: Incrementar el voluntariado corporativo y el compromiso social de los empleados**

- Promover la cultura de voluntariado mediante campañas internas de sensibilización, difusión de testimonios inspiradores e incentivos para los colaboradores que participen activamente
- Implementar una plataforma digital para gestionar las actividades de voluntariado, permitiendo a los empleados registrarse, hacer seguimiento de sus horas de voluntariado y recibir actualizaciones sobre nuevas oportunidades.
- Organizar y evaluar las actividades de voluntariado mediante un comité interno multidisciplinario y la medición del impacto social, comunicando los logros al personal.
- **ORH5: Mantener un buen clima laboral ante principales cambios en la empresa**
  - Implementar proceso de gestión del cambio organizacional hacia una empresa más digital: Esta iniciativa con el apoyo de una consultora externa le permitirá a la organización segmentar a los colaboradores en base a su apertura hacia este cambio. Con ello, se tomarán acciones específicas con cada grupo, como por ejemplo elegir a los embajadores del cambio, para asegurar que el cambio sea entendido, luego sea deseado y finalmente sea aprovechado.
  - Revisión y actualización de artefactos de cultura organizacional: Esta acción tiene como objetivo revisar la consistencia de los elementos culturales actuales con las nuevas premisas de la cultura que se desea implantar. En base a ello, trabajar en la actualización o creación de artefactos culturales, tales como: competencias, símbolos, ceremonias, valores, entre otros.
  - Medición constante de la satisfacción del personal sobre lo ofertado por la empresa: Realización de encuestas trimestrales para evaluar el clima laboral y la percepción sobre los beneficios brindados, así como el compromiso del personal con la empresa. Utilizar los resultados para implementar mejoras, responder preocupaciones y anticipar posibles riesgos de rotación.

### 6.3.4 Presupuesto

**Tabla 33. Presupuesto del plan de Recursos Humanos (expresado en miles de soles)**

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029
Automatizar procesos de administración de personal con proveedores externos	300	60	60	60	60
Utilizar herramientas de inteligencia artificial en selección y contratación de personal	50	20	20	20	20
Realizar auditorías internas periódicas	-	-	-	-	-
Implementar nueva metodología en proceso de compensaciones	60	40	20	20	20
Diseño e implementación de planes de carrera claros y transparentes con la nueva área de gestión de talento.	20	20	20	20	20
Ejecución de programas de bienestar integral y políticas de trabajo flexible	120	120	120	120	120
Desarrollo de programas formales de reconocimiento y cultura de feedback	20	20	20	20	20
Desarrollar políticas y programas de inclusión y diversidad	-	-	-	-	-
Diseñar e implementar un programa integral de formación continua	50	50	50	50	50
Realizar <i>assessments</i> periódicos y recoger feedback continuo	-	-	-	-	-
Fomentar el aprendizaje práctico y colaborativo (talleres, laboratorios de innovación y programas de mentoría)	20	20	20	20	20
Establecer un marco para selección y <i>onboarding</i> enfocado en habilidades clave en colaboración con universidades y proveedores	-	-	-	-	-
Promover cultura de voluntariado	-	-	-	-	-
Implementar una plataforma digital para gestionar las actividades de voluntariado	35	15	15	15	15
Comité interno multidisciplinario para medición de impacto social.	-	-	-	-	-
Implementar procesos de gestión de cambio organizacional hacia una empresa más digital	30	30	30	30	30
Revisión y actualización de artefactos de cultura organizacional	20	20	20	20	20
Medición constante de satisfacción de personal	-	-	-	-	-
<b>Crecimiento del costo de planilla</b> (nuevas contrataciones)	2,124	1,386	1,080	674	674
<b>Total</b>	<b>2,849</b>	<b>1,801</b>	<b>1,475</b>	<b>1,069</b>	<b>1,069</b>

Nota: Elaboración propia, 2025.

### 6.4 Plan de Finanzas y Evaluación Financiera

Para la formulación del plan financiero se integraron los presupuestos correspondientes a las áreas funcionales de *Marketing*, Operaciones y Recursos Humanos. El propósito principal es analizar la viabilidad y sostenibilidad del plan estratégico para el período 2025-

2029, asegurando así una coordinación efectiva entre todas las funciones clave de la organización.

#### 6.4.1 Objetivos del plan de Finanzas

La Tabla 34 muestra los objetivos del plan junto con los indicadores y las acciones estratégicas propuestas para su implementación.

**Tabla 34. Objetivos específicos de Finanzas**

Cód.	Objetivos funcionales	KPI	Meta				
			2025	2026	2027	2028	2029
OF1	Incrementar la rentabilidad Neta (OE1; OE2)	Utilidad neta /Ingresos por Interés	24.7%	25.4%	27.1%	27.9%	27.4%
OF2	Incrementar el ROE en los próximos 5 años (OE1; OE2)	Utilidad neta / Patrimonio Neto	6%	6%	7%	8%	8%
OF3	Incrementar el ROA de 0.9% hasta 1.7% (OE1; OE2)	Utilidad neta / Total de Activos	0.9%	1.1%	1.3%	1.5%	1.7%
OF4	Aumentar el margen <i>Ebitda</i> (OE1; OE2)	<i>Ebitda</i> /Ingresos por intereses	40.6%	41.8%	43.7%	44.4%	43.5%

Nota: Elaboración propia, 2025.

#### 6.4.2 Datos, supuestos y políticas

- **Datos**
  - o Se consideran los estados financieros históricos de Banco CESIM de los últimos 10 años.
  - o El impuesto a la renta considerado es de 30%.
  - o La tasa de interés del financiamiento es del 5.0% a un plazo de 5 años.
  - o La moneda está expresada en Soles.
  - o Los costos de los intereses representan el 22.6% de los ingresos por interés.
  - o Para los gastos de Administración se toman en cuenta los gastos incrementales y la reducción de deficiencias.
  - o Para los activos del actual plan estratégico, se aplicará una depreciación / amortización del 10%, estimando una vida útil de 10 años.
  - o No se considera perpetuidad.

- **Supuestos**
  - o El capital social se mantiene fijo durante todos los periodos de análisis.
  - o Las tasas de interés y el impuesto a la renta se mantienen constantes.
  - o Se está considerando un incremento base anual en el costo de personal de 4%. La política interna es estar por encima de la inflación proyectada promedio (2.01%).
  - o Se está considerando un incremento base anual en los ingresos por intereses del 2.07%. En base de ejercicio estadístico con modelo de regresión lineal múltiple, realizado en el capítulo de Estimación de Demanda.
- **Políticas**
  - o No se realizará reparto de dividendos en ninguno de los cinco periodos analizados.

#### 6.4.3 Determinación del monto de la inversión y fuentes de financiamiento

La inversión total será de S/25,783,000, de los cuales S/10,065,000 son CAPEX y S/15,718,000 son OPEX, para implementar la estrategia planteada. La inversión relacionada a CAPEX será financiada con un 15.6% de recursos propios y el saldo (84.4% de deuda) mediante un apalancamiento interbancario otorgado a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 5.0% con cuotas anuales de S/ 1,962 (miles de soles).

#### 6.4.4 Cálculo del CAPM

En la Tabla 35 se halla la rentabilidad mínima que debería ser exigida por los accionistas utilizando el modelo *CAPM* (*Capital Asset Pricing Model*).

Formula aplicada:  $R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + R_P = 8.41\%$

**Tabla 35. Cálculo del CAPM**

Variables	Detalle	Indicador
Rf	Tasa libre de Riesgo ( <i>Bloomberg</i> )	0.0422 (a)
Rm	Rentabilidad de mercado ( <i>Standard &amp; Poor's 500</i> )	0.0974 (b)
Bu	Beta desapalancado ( <i>Aswath Damodaran</i> )	0.480 (c)

(a) *Bloomberg* (s.f.). Tasas y bonos de los EEUU. Recuperado el 05 de agosto del 2025, de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

(b) *Standard & Poor's 500* (s.f.). sectores Selectos. Recuperado el 05 de agosto del 2025, de <https://www.spglobal.com/spdji/es/index-family/equity/us-equity/sp-sectors/#indices>

(c) *Aswath Damodaran* (s.f.). Betas by Sector(US). Recuperado el 05 de agosto del 2025, de: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Nota: Elaboración propia, 2025

#### 6.4.5 Determinación del costo de oportunidad de capital apalancado (COK)

Para determinar la COK se comparó la tasa de *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) y la Tasa de *equity* (Ke). A continuación, se muestra los datos de la Tabla 36:

**Tabla 36. Determinación de la COK**

Variables	Fórmula	Indicador
CAPM	$R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$	8.41%
Ke	$R_f + (R_m - R_f) * B_{Apal.} + R_p$	18.44%

Nota: Elaboración propia, 2025.

Después de comparar las tasas se eligió la tasa *equity* por ser la más alta para el escenario más ácido en el análisis.

#### 6.4.6 Cálculo del costo promedio del capital WACC

En la Tabla 37 se muestra el cálculo del costo promedio del capital WACC.

Fórmula aplicada:  $T_d * W_d * (1-t) + T_e * W_e = 5.83\%$

**Tabla 37. Cálculo del costo promedio del capital WACC**

Variables	Detalle	Indicador
Wd	Porcentaje de deuda	84.40%
Td = Kd	Tasa de deuda	5.00%
IR	Impuesto a la Renta	30.00%
B1	Beta Apalancado	2.30
We	Porcentaje de <i>equity</i>	15.60%
Rp	Riesgo país	1.54%
Te = Ke	Tasa de <i>equity</i>	18.44%

**Cálculo:**

WACC =	$[T_d \times w_d \times (1-T)] + [T_e \times w_e]$	5.83%
--------	--	-------

Nota: Elaboración propia, 2025.

#### 6.4.7 Obtención de flujos de caja incremental con y sin nuevas estrategias

Utilizando los Estados Financieros históricos de la compañía y considerando las estrategias de los planes funcionales, se obtuvo el flujo de caja incremental. También se realizó el cálculo bajo un escenario *ceteris paribus*, sin aplicar ninguna estrategia adicional.

De esta manera, se evaluó el impacto directo de las estrategias propuestas, reflejando el valor adicional generado por su implementación. Específicamente, el flujo de caja incremental permite aislar el impacto directo de las estrategias, eliminando cualquier otra variable que pudiera haber afectado los resultados financieros.

El siguiente paso fue utilizar el flujo de caja incremental para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN se calculó descontando los flujos de caja incrementales al costo de capital de la compañía. Este cálculo permitió identificar que las estrategias propuestas generarán beneficios suficientes para justificar su implementación.

La TIR, por su parte indica la rentabilidad esperada de las estrategias implementadas es de 63.49% por lo tanto muy superior al costo de capital de la empresa que sugiere que las estrategias propuestas son financieramente viables y que generarán un retorno positivo sobre la inversión.

En las Tablas 38 y 39 se muestran los flujos de caja con y sin el efecto de las estrategias de los planes funcionales.

**Tabla 38. Flujo de caja con efecto de las estrategias de los planes funcionales (expresado en miles de Soles)**

Año	0	2024	2025	2026	2027	2028
<b>INGRESOS</b>						
Ingreso por interés		127,841	140,717	164,740	189,570	208,664
<b>EGRESOS</b>						
Inversion Inicial	-10,065					
Costo de los intereses		-28,892	-31,802	-37,231	-42,843	-47,158
Gastos administrativos		-28,392	-29,333	-32,790	-38,192	-44,761
Gastos de Personal		-18,671	-20,804	-22,716	-24,299	-25,945
Impuesto a la Renta		-13,334	-15,189	-19,015	-22,603	-24,493
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>-10,065</b>	<b>38,551</b>	<b>43,589</b>	<b>52,988</b>	<b>61,633</b>	<b>66,307</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>						
- Préstamo	8,495					
- Amortización de capital		-1,537	-1,614	-1,695	-1,780	-1,869
- Intereses y otros		-425	-348	-267	-182	-93
- Ahorro fiscal		127	104	80	55	28
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>-1,570</b>	<b>36,716</b>	<b>41,732</b>	<b>51,106</b>	<b>59,726</b>	<b>64,373</b>

Nota: Elaboración propia, 2025. Ver mayor detalle en Anexo 8.

**Tabla 39. Flujo de caja sin efecto de las estrategias de los planes funcionales (expresado en miles de soles)**

Año	0	2025	2026	2027	2028	2029
<b>INGRESOS</b>						
Ingreso por interés		121,871	124,396	126,974	129,605	132,290
<b>EGRESOS</b>						
Inversión Inicial						
Costo de los intereses		-27,543	-28,114	-28,696	-29,291	-29,898
Gastos administrativos		-25,048	-25,567	-26,097	-26,638	-27,190
Gastos de Personal		-16,547	-17,209	-17,897	-18,613	-19,358
Impuesto a la Renta		-14,276	-14,508	-14,741	-14,975	-15,210
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>0</b>	<b>38,457</b>	<b>38,998</b>	<b>39,542</b>	<b>40,088</b>	<b>40,636</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>						
- Préstamo		0	0	0	0	0
- Amortización de capital		0	0	0	0	0
- Intereses y otros		0	0	0	0	0
- Ahorro fiscal		0	0	0	0	0
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>38,457</b>	<b>38,998</b>	<b>39,542</b>	<b>40,088</b>	<b>40,636</b>

Nota: Elaboración propia, 2025.

#### 6.4.8 Obtención del VAN y la TIR

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, calculado al año 2029, fue de 23,338 miles de soles, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 63.49%. Estos resultados indican que las estrategias planteadas son altamente viables y prometen un retorno significativo sobre la inversión. En la Tabla 40 se muestran los resultados mencionados.

**Tabla 40. Resultados VAN y TIR**

Resumen	0	2025	2026	2027	2028	2029
FC ECONÓMICO	-10,065	94	4,591	13,446	21,545	25,672
FC FINANCIERO	-1,570	-1,740	2,733	11,564	19,638	23,738

TIR Económica	63.49%
VAN Económico (miles de soles)	23,338

TIR Financiera	136.68 %
VAN Financiero (miles de soles)	26,028

Nota: Elaboración propia, 2025.

#### 6.4.9 Análisis de sensibilidad

Se aplicó un análisis de sensibilidad (Tabla 41) considerando tres escenarios, el optimista con un crecimiento de ingresos del 8.9%, 11.9%, 18.9%, 16.9% y 11.9% en los años 2025, 2026, 2027, 2028 y 2029 respectivamente; el escenario probable que registra un crecimiento de ingresos del 7.1% para 2025, 10.1% para el 2026, 17.1% para el año 2027, 15.1% para el año 2028, 10.1% para el año 2029; y un escenario pesimista que supone un crecimiento de ingresos del 5.3%, 8.3%, 15.3%, 13.3% y 8.3% en los años 2025, 2026, 2027, 2028 y 2029 respectivamente. El escenario pesimista considera una TIR superior a la COK en 1.2%.

**Tabla 41. Análisis de sensibilidad (expresado en miles de soles)**

	Escenario	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	Optimista	129,990	145,422	172,866	202,033	226,018
	Probable	127,841	140,717	164,740	189,570	208,664
	Pesimista	125,691	136,089	156,872	177,693	192,391

Nota: Elaboración propia, 2025.

#### 6.4.10 Conclusiones de la evaluación financiera

- Se concluye que la propuesta es viable y sostenible dado que se obtuvo un VAN de 23,338 miles de soles y una TIR de 63.49%.
- Según el análisis de sensibilidad, el crecimiento de los ingresos debería ser mayor a 10% en promedio en los próximos cinco años para que el proyecto sea viable.

## CONCLUSIONES

1. El plan financiero del banco CESIM para el período 2025-2029 es altamente viable y promete un retorno significativo, con un VAN de 23,338 miles de soles y una TIR de 63.49%. Las inversiones necesarias serán financiadas en su mayoría con deuda. Además, el análisis de sensibilidad muestra que incluso en un escenario pesimista, el proyecto sigue siendo sostenible siempre que los ingresos crezcan al menos un 10% en promedio en los próximos 5 años.
2. El análisis externo del sector financiero peruano revela que, aunque existen oportunidades debido al crecimiento económico y el avance tecnológico, también hay importantes amenazas, como la alta competencia y el riesgo país. Según las cinco fuerzas de Porter, la industria presenta una atractividad moderada (3.12), impulsada por un mercado en expansión y la posibilidad de diferenciarse mediante innovación, aunque con barreras de entrada elevadas y fuerte rivalidad entre competidores. Los clientes mantienen bajo poder de negociación, pero su bajo costo de cambio obliga a las empresas a mejorar continuamente.
3. El análisis interno del banco CESIM revela que sus principales fortalezas radican en el compromiso de su fuerza de ventas, una cultura centrada en el cliente, y un servicio postventa destacado. Sin embargo, enfrenta debilidades como la falta de foco en experiencia del cliente de sus plataformas tecnológicas, deficiente gestión para la fijación de tasas que resultan poco rentables para la empresa, el enfoque de la empresa en una gestión tradicional del marketing en una industria altamente digital, la baja diversidad de la cartera de productos y la deficiente gestión financiera que impide utilizar el máximo capital disponible.
4. El banco CESIM pertenece al grupo estratégico compuesto por: Banco Pichincha, Banco GNB, Banco Falabella, Banco de Comercio, Banco Ripley y Alfin Banco, debido a su similar concentración de cartera de créditos. En este contexto, CESIM posee una posición competitiva media y mantiene a través de los últimos cinco años resultados positivos en su utilidad neta. Para que CESIM mejore su posición competitiva se ha identificado, a través de la investigación de mercado realizada, los siguientes atributos que valoran los clientes como la seguridad, tasas competitivas y plataformas tecnológicas ágiles.

5. El banco CESIM implementará una estrategia de crecimiento mediante la penetración de mercado y el desarrollo de productos, buscando maximizar el valor en el mercado donde ya opera. Se enfocará en ofrecer una alta relación valor-precio con tecnología avanzada y un excelente servicio al cliente, lo que fortalecerá su posición en el mercado y su reputación como entidad innovadora y con foco en las personas.
6. El plan estratégico para el banco CESIM propone enfocarse en el desarrollo y retención de talento, fortaleciendo su cultura organizacional para asegurar un servicio de alta calidad, mientras impulsa sus ingresos y participación de mercado mediante estrategias de segmentación, marketing digital y programas de lealtad personalizados. Paralelamente, apuesta por la digitalización y automatización de procesos, fortaleciendo la ciberseguridad, modernizando sus canales digitales y desarrollando una plataforma omnicanal que garantice una experiencia del cliente fluida y coherente.

## RECOMENDACIONES

1. Se deberá establecer y mantener un sistema robusto de monitoreo continuo de las tendencias regulatorias, económicas y tecnológicas, propias de su sector y de otras industrias. Permitiendo al banco CESIM anticipar los cambios venideros de su entorno y ajustar las estrategias de manera proactiva, asegurando su competitividad en un mercado en constante evolución y desafío.
2. Se recomienda que el banco se enfoque en la modernización continua de sus procesos y en la eficiencia operativa, optimizando la gestión de costos, actualizando las estrategias de marketing digital, e invirtiendo en plataformas tecnológicas que mejoren la experiencia del cliente. Para implementar estos cambios de manera efectiva, el banco debe colaborar con socios clave que tengan experiencia comprobada en implementaciones similares, asegurando así una transición exitosa y el aprovechamiento de las mejores prácticas.
3. Fortalecer la seguridad de la información adaptando los sistemas con tecnología de alta calidad en colaboración con socios clave que cuenten con experiencia y una sólida reputación. Garantizando una protección efectiva contra riesgos de filtración o alteración. Además, seguir mejorando la atención al cliente en vías de ofrecer una experiencia diferenciadora que fortalezca la lealtad de los clientes actuales y atraiga a nuevos segmentos.
4. Se recomienda implementar de manera iterativa las acciones estratégicas derivadas de la estrategia de crecimiento, que incluye la penetración de mercado y el desarrollo de productos, mientras se recoge constantemente el *feedback* de los consumidores. Los *insights* obtenidos serán cruciales para el éxito de estas acciones, permitiendo ajustes tempranos que optimicen el uso de recursos y mejoren la efectividad de las decisiones.
5. Se recomienda establecer un gobierno claro y estructurado para la ejecución de las iniciativas, definiendo roles y responsabilidades específicos para cada miembro del equipo, junto con las herramientas de trabajo necesarias para la implementación efectiva. Este marco de gobierno debe incluir sesiones de seguimiento periódico para evaluar el progreso y ajustar estrategias según sea necesario. Además, es fundamental definir *KPIs* claros y medibles que permitan monitorear el rendimiento y el impacto de

las iniciativas en tiempo real, asegurando una alineación continua con los objetivos estratégicos y facilitando la toma de decisiones basada en datos.

6. Establecer un proceso de control de gestión sobre las inversiones y los gastos planteadas, monitoreando el desempeño financiero y ajustando las acciones estratégicas según sea necesario para mantener la viabilidad del proyecto, especialmente en escenarios económicos adversos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de servicios*. Palermo Business Review.  
[https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
- Ansoff, I. H. (1965). *La Estrategia de la Empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- APEIM. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Arellano Marketing. (2017). *Los Seis Estilos de Vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2024). *Entidades Financieras*. <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2024). *Series mensuales Tasa de interes activa y pasiva*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN07801NM-PN07802NM-PN07803NM/html/2023-1/2024-2/>
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2024). *ME - Pequeña y Microempresa - Préstamos - Hasta 360 días Tasa de interes activa y pasiva*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN07852NM/html/2023-1/2024-2/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Diferencia de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG)- Perú*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html/2010-1/2024-7/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Estadísticas Producto bruto interno y otros indicadores - PBI per cápita (S/ 2007)*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04862AA/html/2010/2023/>

- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2024). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2024-2025*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reportede-inflacion-marzo-2024.pdf>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. (6<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=8864>
- BBVA Research. *Norma extraordinaria para retiro de fondos de AFP y/o CTS para las personas naturales y Medidas políticas para reactivas Mipymes*.  
<https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2024/06/Articulo.pdf>
- Bloomberg, M. (2024). *United States Rates & Bonds*. Bloomberg.  
<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Bregante, D., & Sabogal, M. (2022, 1 de diciembre). *Guía de Negocios FinTech 2022/2023*. EY.com. [https://www.ey.com/es\\_pe/law/guia-fintech-2022-2023](https://www.ey.com/es_pe/law/guia-fintech-2022-2023)
- Damodaran, A. (2024). *Betas by sector (US)*. Damodaran.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (2<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Dock.Tech. (2023, 31 de enero). *Ley de Bancos de Perú: el nuevo reglamento trae cambios y oportunidades para el sector financiero*. <https://dock.tech/es/fluid/blog/financiero/ley-de-bancos-peru/>
- Ernst & Young Consultores S.Civil de R.L. (2022, noviembre). *Transformación con sentido digital 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú*.
- Ernst & Young Consultores S.Civil de R.L. (2024, octubre). *Nuevos horizontes de la madurez digital en el Perú*.
- Ernst & Young Consultores S.Civil de R.L. (2025, enero). *Proyecciones de Incrementos Salariales 2025: informe de resultados*.
- Hax, A., Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados* (1<sup>a</sup> ed.). Granica.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (s.f.). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Rev. 4*. <https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2024). *Indicadores de Género: Brecha Digital de Género*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2024). *Población y Vivienda: Estimaciones y Proyecciones de Población*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2024). *Series Nacionales: PBI per cápita*. <https://webapp.inei.gob.pe:8443/sirtod-series/>
- Instituto Peruano de Economía - IPE. (2024). *Créditos informales mueven al menos S/1,780 millones al año*. [https://ipe.org.pe/creditos-informales-mueven-al-menos-s-1780-millones-al-ano/#:~:text=Crece%20el%20mercado%20informal,\(S/%201%2C376%20millones\)](https://ipe.org.pe/creditos-informales-mueven-al-menos-s-1780-millones-al-ano/#:~:text=Crece%20el%20mercado%20informal,(S/%201%2C376%20millones).).
- Instituto Peruano de Economía - IPE. (2024). *PBI per cápita*. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2024/03/2024-03-19-PPT-Proyecciones-IPE-PBI-2024-2025.pdf>
- INDECOPI. (2023). *Informe Preliminar del Estudio de Mercado del Sector Fintech en el Perú marzo 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6215250/5476641-informe-preliminar-del-estudio-de-mercado-del-sector-fintech-en-el-peru.pdf?v=1713477016>
- IPSOS. (2024). *Expectativa de situación financiera uso de medios de pago y expectativa de experiencia de usuario*. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024\\_V5\\_21Mar24%20\(Presentaci%C3%B3n%20evento\)\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20(Presentaci%C3%B3n%20evento)_0.pdf)
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis Planeación Implementación y Control* (8ª ed.). Pearson Educación. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>

- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing* (15ª ed.). Pearson.  
<https://research.ebsco.com/c/avtvzl/search/details/s5qkbhlw45?limiters=FT1:Y&q=kotler%20&%20keller>
- Ley N° 32002. Ley que autoriza el retiro extraordinario y facultativo de los fondos de los afiliados al sistema privado de pensiones hasta por el monto de cuatro unidades impositivas tributarias (uit). (2024, 18 de abril). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2280585-1>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Medianero D. (2001). *El enfoque del marco lógico en la gestión de proyectos: manual para la gestión del ciclo de los proyectos de desarrollo*. CINDEH, Tecnología de evaluación.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Cengage Learning.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio* (12ª ed.). Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2024). *Informe de resultados índice global de ciberseguridad 2024*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7365377/6283830-reporte-del-indice-global-de-ciberseguridad-2024%282%29.pdf?v=1734103794>
- Resolución Ministerial N° 419-2023-EF/15. (2023, 13 de diciembre). *Modifican el Reglamento Operativo del Programa Impulso Empresarial MYPE - IMPULSO MYPERU*. Normas legales. Diario Oficial El Peruano.
- Salinas, J. (2021). *Ecosistema Fintech Peruano 2021: Percepción de los fundadores y responsables*. Lima FinTech Forum – Universidad del Pacífico.
- Sharpe, W. F. (1964). *Capital Asset Prices. A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk*. *Journal of Finance*, 19, 425-442.
- Standard & Poor's. (2024). *Sectores Selectos. Standard & Poor's 500*.  
<https://www.spglobal.com/spdji/es/index-family/equity/us-equity/sp-sectors/#indices>

Superintendencia de banca y seguros y AFP - SBS. (2024). *Reportes del sistema financiero*.

<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero> #<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (2022). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero, noviembre 2022*.

[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Informe\\_de\\_Estabilidad\\_del\\_Sistema\\_Financiero\\_2022\\_II.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Informe_de_Estabilidad_del_Sistema_Financiero_2022_II.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Regulación del sistema financiero peruano consistente con los mejores estándares internacionales de regulación prudencial*.

<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2023/2023-Articulo-Basilea.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (2023). *Perú: Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financieros, de Seguros y de Pensiones*

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Diciembre/CIIF-0001-di2023.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (20 de marzo de 2023). *Nota de Prensa: El 46% de la población cuenta con un nivel medio de educación financiera*.

<https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2658>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (12 de enero de 2023). *Regulación del sistema financiero peruano consistente con los mejores estándares internacionales de regulación prudencial*.

<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2023/2023-Articulo-Basilea.pdf>

Superintendencia de banca y seguros y AFP - SBS. (2024). *Reportes del sistema financiero*.

<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero> #<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>

Zevallos, P. (2023). *Apostando por las finanzas verdes en el Perú*. Libelula.

<https://libelula.com.pe/apostando-por-las-finanzas-verdes-en-el-peru/>

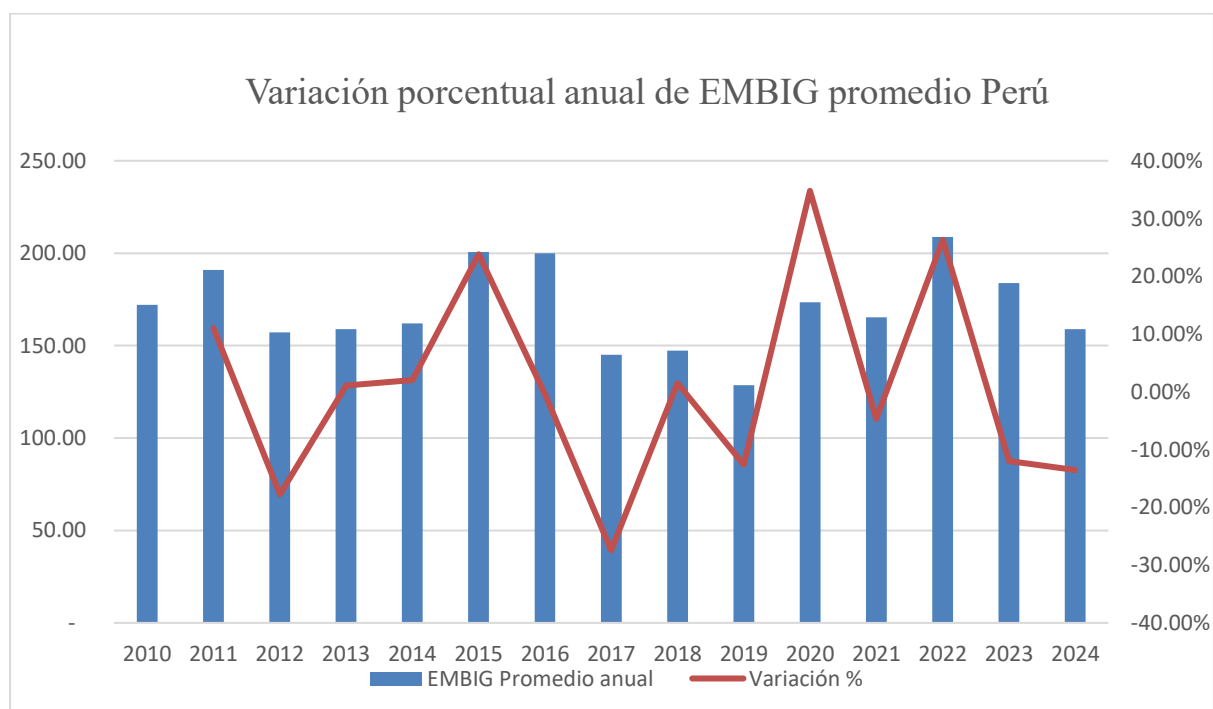
## **ANEXOS**

## Anexo 1: Variación anual del PBI per cápita en Perú (2010-2025)

Año	PBI miles de S/	Población miles habitantes	PBI per cápita	Variación anual % PBI per cápita
2010	382,081,000.00	28692915	13,316.21	0%
2011	406,256,000.00	28905725	14,054.52	5.54%
2012	431,199,000.00	29113162	14,811.14	5.38%
2013	456,435,000.00	29341346	15,556.03	5.03%
2014	467,308,000.00	29616414	15,778.68	1.43%
2015	482,506,000.00	29964499	16,102.59	2.05%
2016	501,581,000.00	30422831	16,486.99	2.39%
2017	514,215,000.00	30973992	16,601.51	0.69%
2018	534,626,000.00	31562130	16,938.84	2.03%
2019	546,605,000.00	32131400	17,011.55	0.43%
2020	486,737,000.00	32625948	14,918.71	-12.30%
2021	551,714,000.00	33035304	16,700.74	11.94%
2022	566,903,000.00	33396698	16,974.82	1.64%
2023	563,501,582.00	33725844	16,708.30	-1.57%
2024	580,406,629.46	34038457	17,051.50	2.05%
2025	597,818,828.34	34350244	17,403.63	2.07%

Nota: Elaborado con datos tomados de: <https://webapp.inei.gov.pe:8443/sirtod-series/>  
<https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/anales/resultados/PM04860AA/html/2010/2023/> Copyright (2024) por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

## Anexo 2: Variación porcentual anual de EMBIG promedio Perú (2010-2024)



Nota: Elaborado con datos tomados de: <https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01138XM/html> Copyright (2024) por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

### Anexo 3: Distribución de las *Fintech* por tipo de servicios brindado

Categoría de actividades	No. empresas	% de empresas	Ejemplos
Préstamos	40	26.0%	(Prestamype, Hola Andy, Tappoyo, ...)
Pagos/billeteras	28	18.2%	(Ligo, PayU, Máximo, ...)
Cambio de divisas	24	15.6%	(Kambista, Rextie, Tu Cambista, ...)
Gestión de finanzas empresariales	18	11.7%	(Solven, Credinnova, Qualus, ...)
Gestión de finanzas personales	12	7.8%	(Tasatop, Mibolsillo, Comparabien, ...)
Criptomonedas y <i>Blockchain</i>	9	5.8%	(Banexcoin, BuenBit, Cryptomarket ...)
<i>Fintech as a Service</i>	8	5.2%	(Big Data, Kipus, Lleida, ...)
<i>Factoring</i>	7	4.5%	(Facturedo, Finsmart, Innovafunding, ...)
<i>Crowdfunding</i>	4	2.6%	(Inversiones IO Perú, Crowdfunding Emprende UP ...)
<i>Wealth Management</i>	2	1.3%	(Zest Capital, Calculadora UP)
<i>InsurTech</i>	1	0.6%	(Seguros Simple)
<i>Scoring crediticio</i>	1	0.6%	(Equifax)
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100.0%</b>	

(\*): Información a noviembre de 2022.  
Fuente: EY Law (2022).  
Elaboración: DLC – Indecopi.

Nota: Recuperado de Transformación con sentido digital, 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú por Ernst & Young Consultores, 2022

## Anexo 4: Matriz de competidores del banco CESIM

Periodo: Al 31/12/2024

Expresado: en Miles de Soles

TC: 3.800

	Grupo Estratégico	Institución Financiera	Situación Financiera				Situación Económica		Análisis			
			Activo	Patrimonio	créditos	depósitos	Ingresos por intereses	Resultado Neto del ejercicio	ROE	ROA	participación créditos del total empresas bancarias	Participación créditos del total de grupo estratégico
Empresas Bancarias		Banco de Crédito del Perú	194,904,562	24,967,058	111,545,736	134,889,624	16,000,662	5,216,692	21%	3%	33.66%	
		BBVA	111,229,270	13,299,244	73,473,986	79,913,304	8,941,858	1,886,405	14%	2%	22.17%	
		Scotiabank Perú	70,414,838	11,908,317	45,074,968	48,104,447	5,465,611	957,613	8%	1%	13.60%	
		Interbank	73,239,486	8,454,825	46,788,934	50,998,178	6,400,054	933,670	11%	1%	14.12%	
		Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	21,853,374	1,914,980	13,678,029	15,809,907	1,697,660	200,087	10%	1%	4.13%	
		MiBanco	16,663,773	2,539,563	11,080,143	10,894,485	3,146,846	311,969	12%	2%	3.34%	
	1	Banco Pichincha	10,881,368	1,138,206	7,602,928	7,983,862	1,062,481	-58,613	-5%	-1%	2.29%	37.70%
		Banco Santander Perú	10,165,716	1,410,781	5,380,935	6,559,627	869,872	237,723	17%	2%	1.62%	
	2	Banco GNB Perú	5,718,235	804,123	3,739,784	4,261,116	435,509	45,201	6%	1%	1.13%	18.60%
	3	Banco Falabella	5,007,534	1,002,411	3,221,781	3,371,343	1,210,101	83,012	8%	2%	0.97%	16.00%
	4	Cesim Bank	3,383,333	528,453	2,011,627	2,854,880	119,397	27,438	5%	1%	0.61%	10.00%
		Citibank Perú	9,166,824	1,189,080	1,575,361	5,410,720	681,004	421,289	35%	5%	0.48%	
	5	Banco de Comercio	2,120,208	407,679	1,639,539	1,473,490	248,678	7,047	2%	0%	0.49%	8.10%
	6	Banco Ripley	1,845,196	379,798	1,257,351	1,356,800	453,227	-7,362	-2%	0%	0.38%	6.20%
		ICBC PERU BANK	2,679,315	535,040	987,960	1,671,486	162,410	40,232	8%	2%	0.30%	
		Bci Perú	2,535,809	589,931	1,418,481	1,404,858	139,608	9,195	2%	0%	0.43%	
7	Alfin Banco	1,282,765	115,644	676,474	1,002,037	278,128	1,277	1%	0%	0.20%	3.40%	
	Bank of China	2,687,782	301,428	207,859	2,361,266	114,099	39,984	13%	1%	0.06%	1.00%	

Nota: Elaboración con datos tomados de: <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html#https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html> y

[https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero\\_#https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero\\_](https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_#https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_) Copyright (2024)

por Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP) y por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

## Anexo 5: Población en edad electoral de 18 a 70 años estimada y proyectadas al 30 de junio, según departamento, 2015-2024

Departamento	Población en edad electoral de 18 a 70 años									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Total</b>	<b>18,549,934</b>	<b>19,030,611</b>	<b>19,614,428</b>	<b>20,230,391</b>	<b>20,807,504</b>	<b>21,274,776</b>	<b>21,607,899</b>	<b>21,954,191</b>	<b>22,050,135</b>	<b>22,232,191</b>
Amazonas	228,936	232,278	236,607	241,316	245,782	249,400	252,017	254,050	255,715	257,222
Ancash	561,380	576,037	594,742	714,607	732,720	746,192	753,915	757,822	759,568	760,800
Apujímicas	242,985	245,384	249,674	252,314	255,707	258,259	259,820	260,772	261,356	261,821
Arequipa	850,913	878,878	911,876	946,490	979,286	1,006,836	1,027,983	1,044,906	1,059,506	1,073,530
Áyacucho	364,963	370,683	377,531	384,700	391,390	396,790	400,664	403,537	405,781	407,772
Cajamarca	807,357	817,826	831,125	845,429	858,915	869,759	877,547	883,493	888,225	892,357
Prov. Const. del Callao	648,367	668,669	693,346	719,360	743,670	763,229	776,846	786,543	794,120	801,367
Cusco	756,348	773,014	792,537	812,933	832,238	848,458	861,010	871,206	879,943	888,112
Huancavelica	205,637	204,276	203,693	203,451	203,101	202,193	200,677	198,845	196,785	194,592
Huánuco	427,449	431,645	437,020	442,730	447,924	451,744	453,972	455,177	455,690	455,847
Ica	507,891	525,605	545,934	567,182	587,884	606,954	622,770	637,517	651,433	665,160
Junín	773,322	785,493	799,765	814,863	828,895	839,976	847,524	852,795	856,662	859,999
La Libertad	1,100,416	1,136,638	1,181,594	1,229,196	1,273,336	1,307,923	1,330,644	1,345,576	1,356,170	1,365,877
Lambayeque	732,843	751,693	775,360	800,444	823,541	841,252	852,292	858,920	863,081	866,702
Lima	6,333,911	6,533,063	6,773,588	7,026,636	7,263,412	7,455,078	7,591,317	7,691,335	7,770,631	7,844,695
Loreto	511,703	523,205	537,582	552,950	567,424	579,123	587,448	593,657	598,643	603,304
Madre de Dios	93,243	97,938	103,236	108,758	114,120	118,956	123,130	126,878	130,425	133,966
Moquegua	119,696	122,115	125,087	128,240	131,227	133,695	135,489	136,929	138,114	139,191
Passo	161,868	162,935	164,646	166,935	169,356	169,519	169,983	170,026	169,790	169,446
Piura	1,128,746	1,162,618	1,202,226	1,243,513	1,282,434	1,314,938	1,339,631	1,359,206	1,375,769	1,391,401
Puno	750,285	754,533	760,700	767,357	773,062	776,398	776,938	776,635	773,119	770,043
San Martín	481,748	493,843	508,093	523,149	537,665	550,312	560,767	569,927	578,259	586,226
Tacna	223,313	230,366	238,841	247,798	256,285	263,372	268,772	273,109	276,808	280,299
Tumbes	142,767	147,710	152,440	157,447	162,221	166,252	169,396	171,994	174,259	176,405
Ucayali	292,487	304,186	318,185	332,933	346,909	358,578	367,377	374,336	380,283	386,057

Nota: Recuperado de: <https://www.inci.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/> Copyright (2024) por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

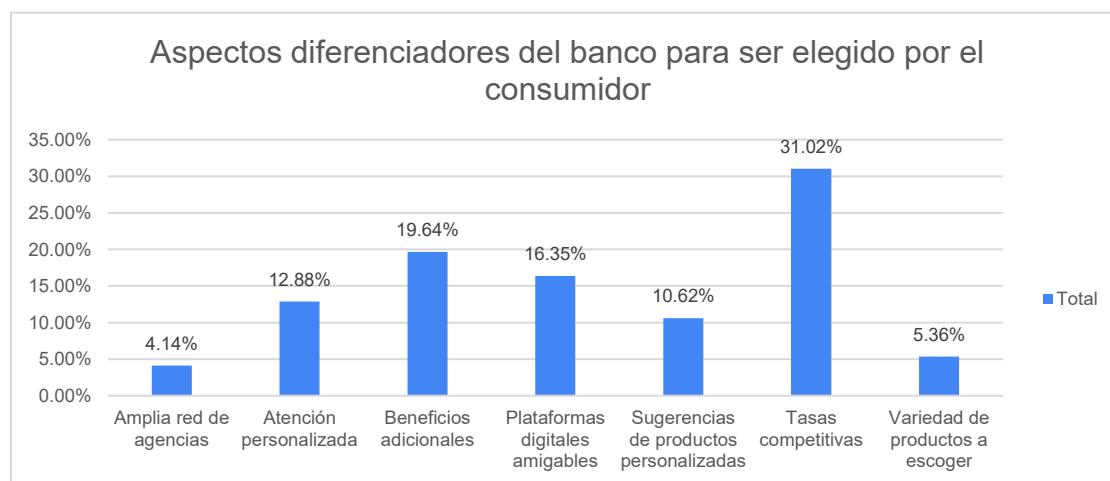
## Anexo 6: Resultados de investigación de mercado

### Anexo 6.1 Calificación de nivel de importancia de aspectos relevantes para elegir un banco

Aspectos calificados	Nivel de importancia					Total
	Mucho	Algo	Indiferente	Poco	Nada	
1. Seguridad	87.34%	4.13%	1.29%	5.17%	2.07%	100%
2. Tasas competitivas	77.00%	12.66%	1.03%	6.46%	2.84%	100%
3. Plataformas tecnológicas ágiles	62.79%	25.06%	4.39%	5.94%	1.81%	100%
4. Infraestructura	49.87%	32.30%	6.98%	8.01%	2.84%	100%
5. Antigüedad en el mercado	46.25%	32.56%	7.49%	10.59%	3.10%	100%

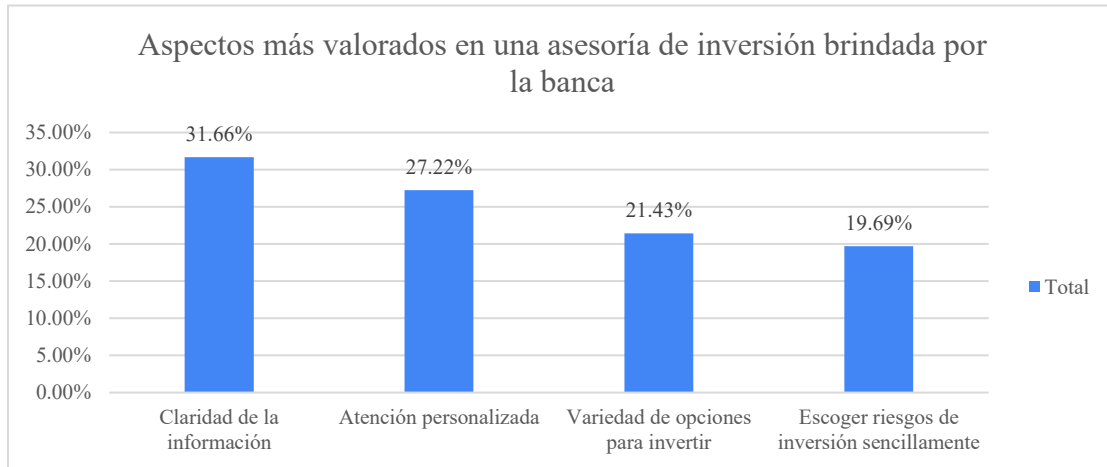
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.2 Aspectos diferenciadores del banco para ser elegido por el consumidor



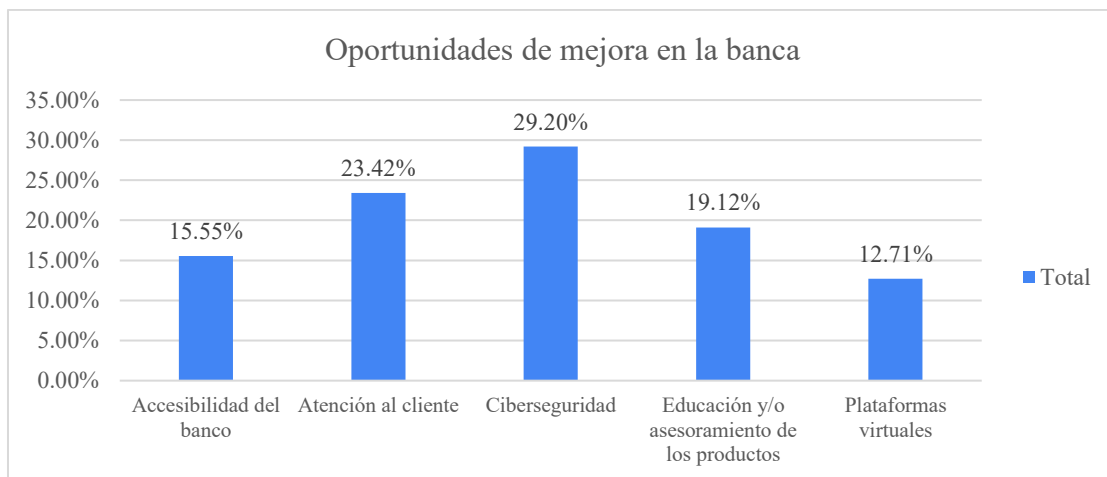
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.3 Aspectos más valorados en una asesoría de inversión brindada por la banca



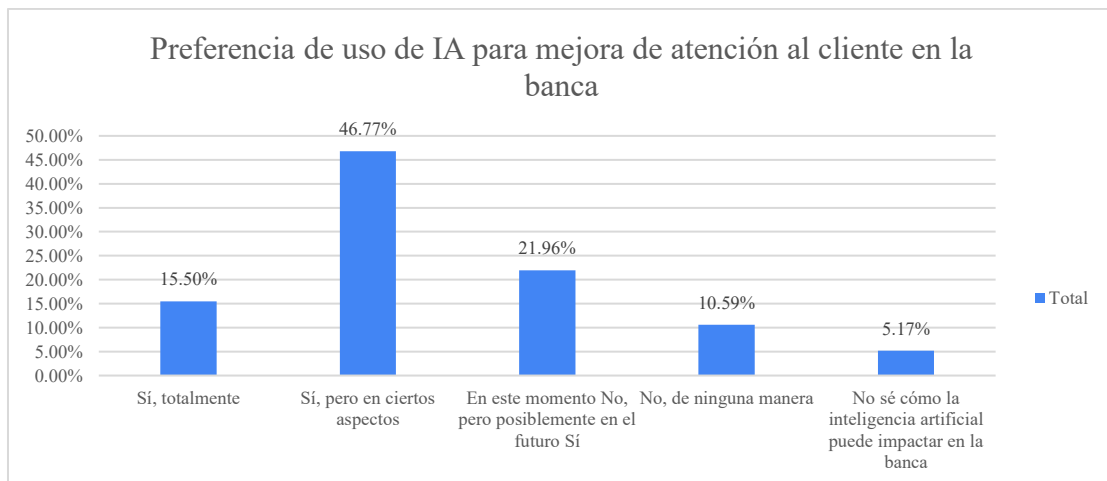
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.4. Oportunidades de mejora en la banca



Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.5. Preferencia de uso de IA para mejora de atención al cliente en la banca



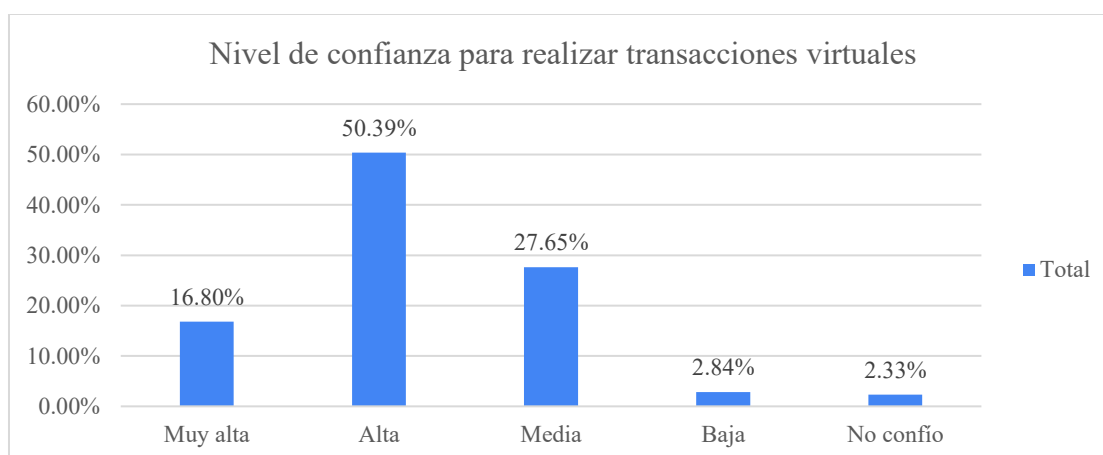
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.6. Frecuencia de uso de medios de pago o canales de atención de la banca

Medios de pago o canales de atención	Nivel de frecuencia					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
1. Billeteras digitales	40.57%	34.11%	16.02%	2.84%	6.46%	100%
1. Tarjetas de crédito o débito	40.57%	34.11%	18.86%	3.62%	2.84%	100%
2. Transferencias por aplicativo móvil	24.81%	35.40%	29.72%	6.98%	3.10%	100%
3. Transferencias por web banco	10.59%	14.73%	28.17%	26.36%	20.16%	100%
4. Cajeros o agencias	8.01%	13.44%	36.69%	32.30%	9.56%	100%
5. Efectivo	5.68%	11.11%	42.89%	33.59%	6.72%	100%
6. Red telefónica	4.39%	6.20%	19.38%	29.97%	40.05%	100%

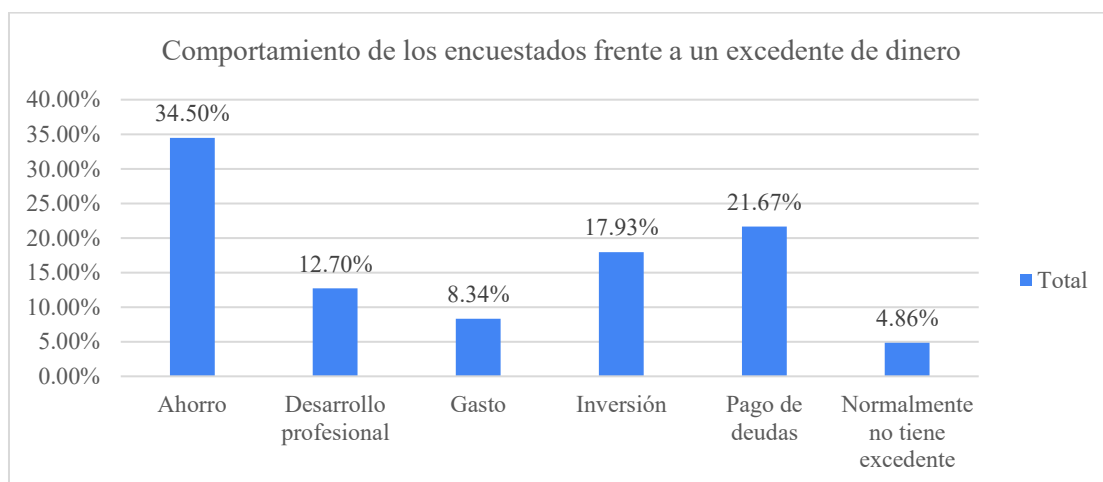
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.7. Nivel de confianza para realizar transacciones virtuales



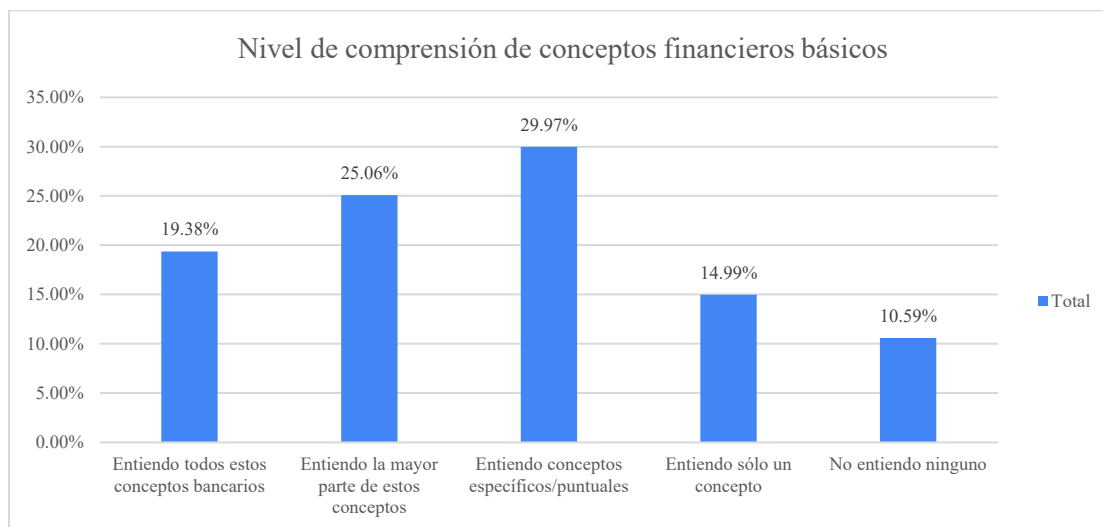
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.8. Comportamiento de los encuestados frente a un excedente de dinero



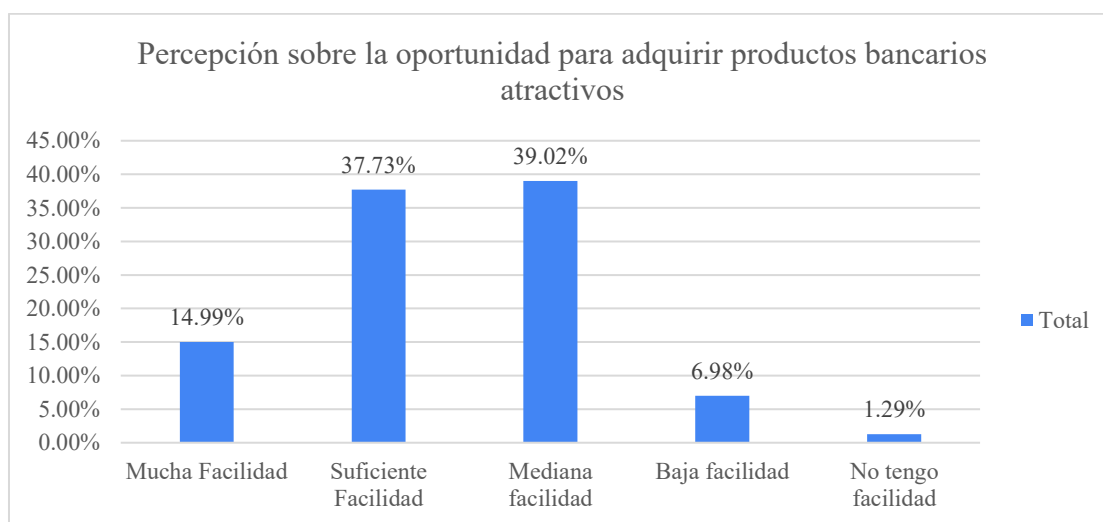
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.9. Nivel de comprensión de conceptos financieros básicos



Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.10. Percepción sobre la oportunidad para adquirir productos bancarios atractivos



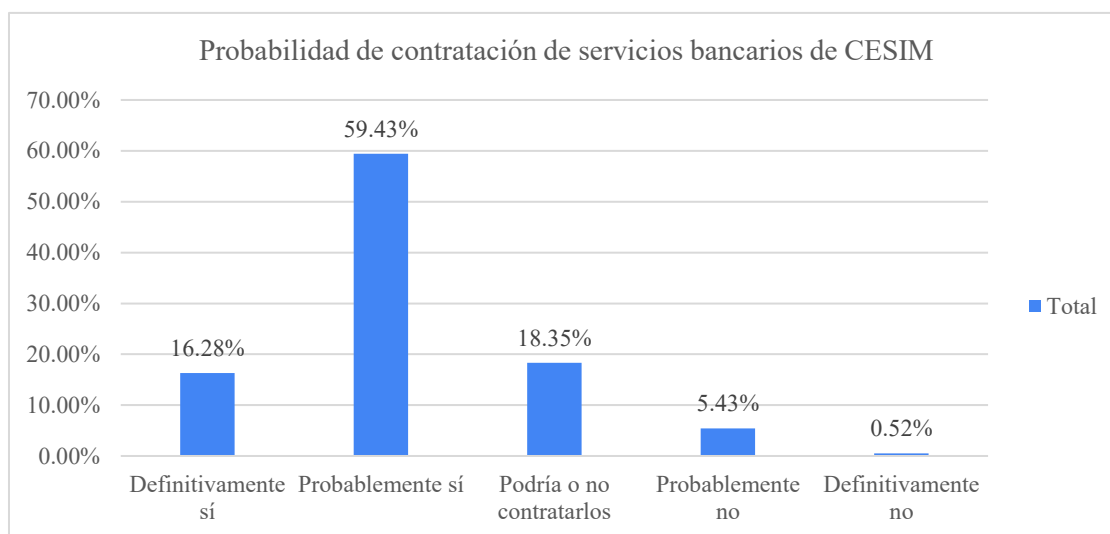
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.11. Valoración de atributos de propuesta de valor

Atributos	Nivel de importancia					Total
	Mucho	Algo	Indiferente	Poco	Nada	
1. Servicio al cliente	75.71%	15.25%	1.81%	6.98%	0.26%	100%
2. Tecnología	67.96%	22.48%	2.58%	6.20%	0.78%	100%
3. Cultura	50.65%	33.33%	7.24%	7.75%	1.03%	100%
4. Responsabilidad social	47.80%	35.14%	7.49%	8.01%	1.55%	100%

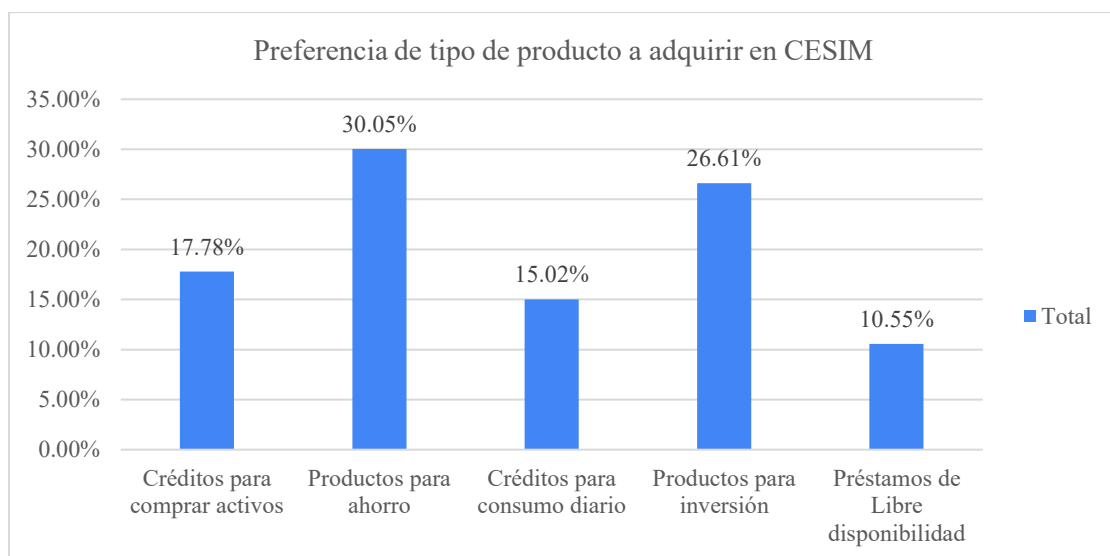
Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.12. Probabilidad de contratación de servicios bancarios de CESIM



Nota: Elaboración propia, 2025.

### Anexo 6.13. Preferencia de tipo de producto a adquirir en CESIM



Nota: Elaboración propia, 2025.

## Anexo 7: Análisis comparativo de tasas de CESIM respecto a la banca múltiple (año 2024)

### Personas

Créditos	Detalle	CESIM	SBS al 2024
	Hipotecario	3.90%	8.21%
	Consumo	6.10%	59.89%
	Tarjeta de crédito	5.85%	72.63%

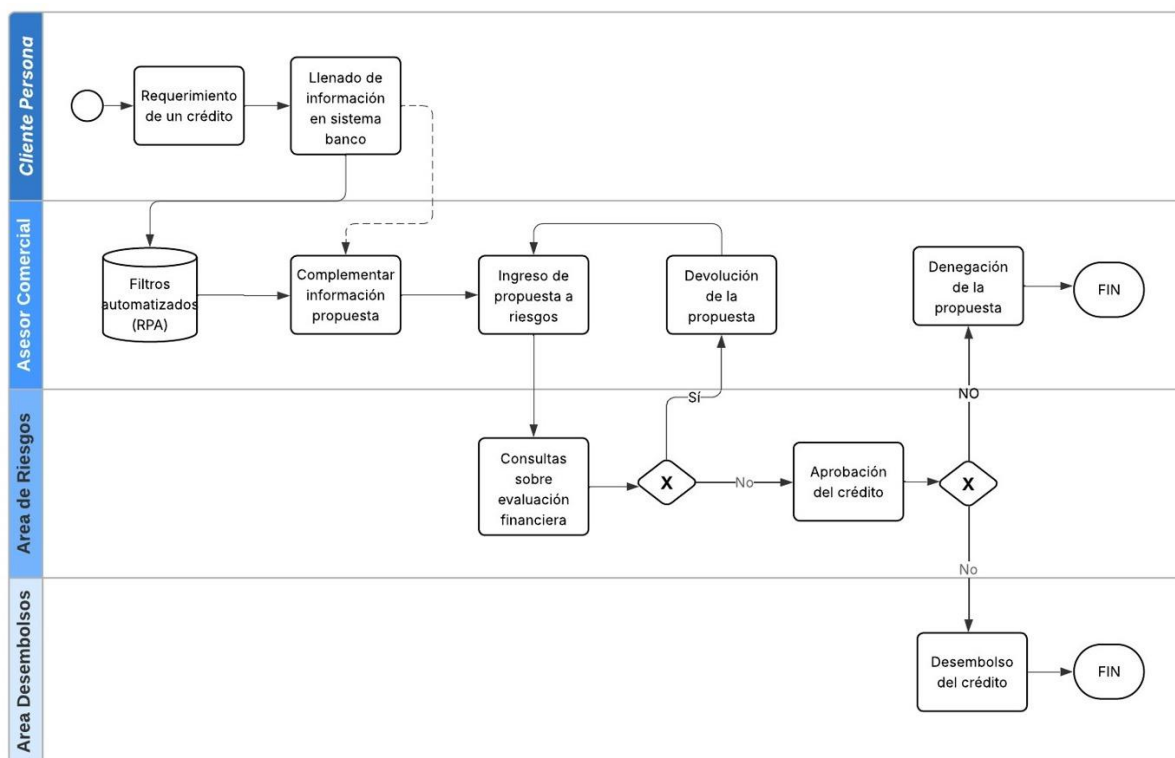
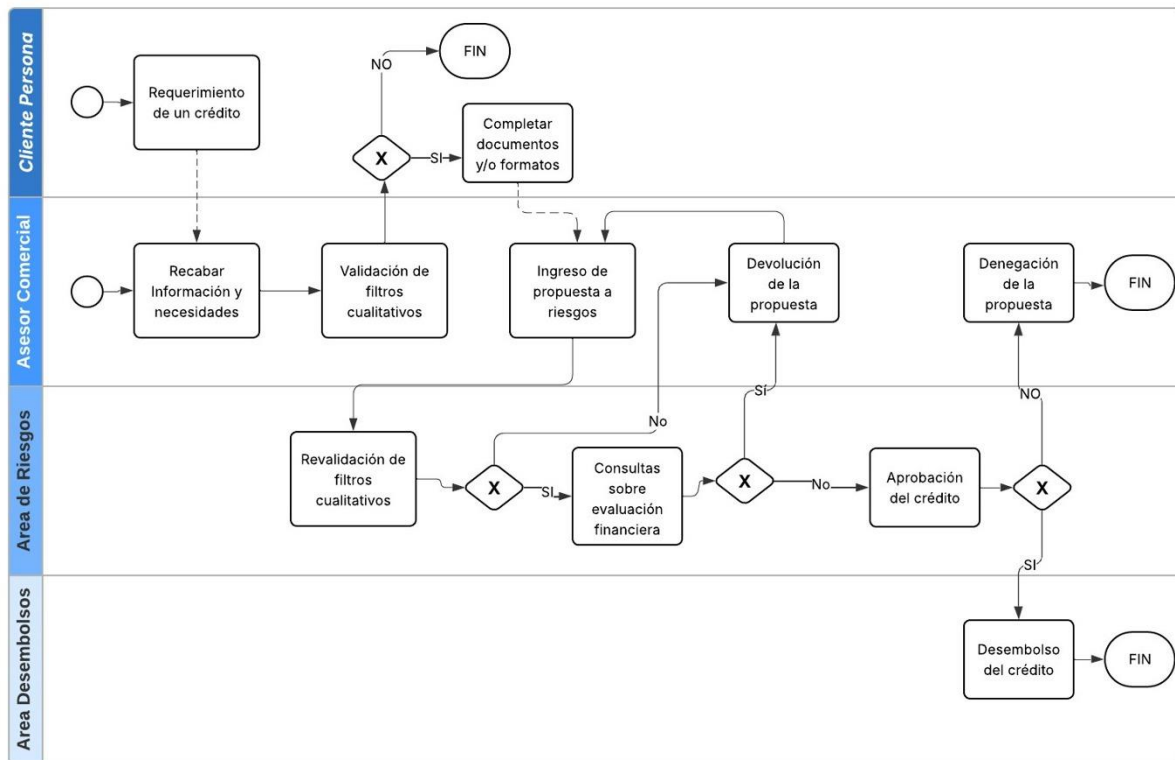
### Depósitos

Depósitos a la vista		0.44%	0.15%
Depósitos a plazo fijo	Oferta de interés, Depósitos a plazo fijo a 12 meses, %	1.18%	3.71%
Depósitos a plazo fijo	Oferta de interés, Depósitos a plazo fijo a 24 meses, %, Esta ronda / Ronda anterior	1.38%	3.65%

### Pymes

	Pymes	SBS al 2024
Ofertas de intereses para préstamos promedio	9.13%	24.21%
Tasa de interés para cuentas corrientes	0.90%	4.57%

## Anexo 8: Flujogramas de operaciones



## Anexo 9: Estado de Resultados con y sin Estrategia

### CON ESTRATEGIA

#### Estado de Resultados Expresado en Soles

Año	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	127,841	140,717	164,740	189,570	208,664
Costo de ventas	-28,892	-31,802	-37,231	-42,843	-47,158
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>98,949</b>	<b>108,915</b>	<b>127,509</b>	<b>146,727</b>	<b>161,506</b>
Gastos operativos					
- Gastos administrativos	-28,392	-29,333	-32,790	-38,192	-44,761
- Gastos de Personal	-18,671	-20,804	-22,716	-24,299	-25,945
- Gasto por depreciación	-6,588	-7,453	-8,085	-8,528	-8,971
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>45,297</b>	<b>51,325</b>	<b>63,917</b>	<b>75,708</b>	<b>81,829</b>
Gastos financieros	-425	-348	-267	-182	-93
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>44,872</b>	<b>50,978</b>	<b>63,650</b>	<b>75,525</b>	<b>81,736</b>
Impuesto a la Renta	-13,334	-15,189	-19,015	-22,603	-24,493
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31,538</b>	<b>35,789</b>	<b>44,635</b>	<b>52,923</b>	<b>57,243</b>

Nota: Información basada en Norma Internacional de Contabilidad 1. Elaboración Propia, 2025.

### SIN ESTRATEGIA

#### Estado de Resultados Expresado en Soles

Año	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	121,871	124,396	126,974	129,605	132,290
Costo de ventas	-27,543	-28,114	-28,696	-29,291	-29,898
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>94,328</b>	<b>96,283</b>	<b>98,278</b>	<b>100,314</b>	<b>102,393</b>
Gastos operativos					
- Gastos administrativos	-25,048	-25,567	-26,097	-26,638	-27,190
- Gastos de Personal	-16,547	-17,209	-17,897	-18,613	-19,358
- Gasto por depreciación	-5,146	-5,146	-5,146	-5,146	-5,146
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>47,587</b>	<b>48,360</b>	<b>49,137</b>	<b>49,917</b>	<b>50,699</b>
Gastos financieros					
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>47,587</b>	<b>48,360</b>	<b>49,137</b>	<b>49,917</b>	<b>50,699</b>
Impuesto a la Renta	-14,276	-14,508	-14,741	-14,975	-15,210
<b>Utilidad Neta</b>	<b>33,311</b>	<b>33,852</b>	<b>34,396</b>	<b>34,942</b>	<b>35,489</b>

Nota: Información basada en Norma Internacional de Contabilidad 1. Elaboración Propia, 2025.