



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATEGICO 2024-2028 DE LA CAJA MUNICIPAL DE
AHORRO Y CREDITO DEL CALLAO”**

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

Presentado por

**Srta. Liz Diana Betancourt Nacion
Srta. Ximena Cristina Carranza Zavaleta
Srta. Laura Gabriela Felix Seras**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

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

Lima, enero 2025

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

Documento: EPG- REV-V1xxx

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATEGICO 2024-2028 DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DEL CALLAO", presentado por los alumnos:

Liz Diana Betancourt Nacion
Ximena Cristina Carranza Zavaleta
Laura Gabriela Felix Seras

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

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte Turnitin completo

12 de marzo de 2025

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

Dedico esta tesis a mi mamá y a mis hermanos, sobre todo a Judith, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental en mi carrera y en el logro de mis metas. A mi papá, cuya sabiduría y amor siguen guiándome desde el cielo, y a mi hermana Zoraida, quien siempre está en mi corazón y me da fuerzas e inspiración. Agradezco a mis compañeras de piso, por su apoyo constante y paciencia durante estos casi tres años, y a mis compañeras de la primera fila, por hacer que cada clase fuera entretenida y enriquecedora.

Srta. Liz Diana Betancourt Nacion

Dedico esta tesis con profundo agradecimiento a mi madre y a mi novio quienes, durante estos casi tres años, me han brindado apoyo constante y me han dado fuerzas para seguir adelante. Su aliento y confianza han sido fundamentales para superar los desafíos y alcanzar este logro. También estoy agradecida por las valiosas amistades que he formado con mis compañeros de maestría; su compañía y apoyo han enriquecido esta experiencia y han sido una fuente de motivación adicional.

Srta. Ximena Cristina Carranza Zavaleta

Dedico esta tesis a todas las personas que la hicieron posible. Agradecer a mis compañeros de clases quienes se volvieron una familia en estos casi tres años de estudios; en particular a mis compañeras de investigación, quienes han sido un motor imparable en el desarrollo de este trabajo. Por siempre la primera fila. También agradecer a mis padres y hermana quienes siempre creyeron en mí y, sobre todo, a mi esposo, Alejandro, por siempre brindarme su apoyo incondicional en todo momento. Este logro es para ustedes.

Srta. Laura Gabriela Felix Seras

Un agradecimiento especial a nuestros profesores de Pacífico Business School y de ESADE Business School por su valiosas enseñanzas y sugerencias que nos brindaron para la culminación de la presente investigación; en especial, a nuestro asesor, profesor Alejandro Flores Castro, por su aporte y asesoría en el desarrollo de la tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se centra en analizar y proponer la elaboración de un plan estratégico para la Caja Municipal Ahorro y Créditos del Callao, en adelante CMAC del Callao, con el objetivo de maximizar la eficiencia de la gestión y fortalecer su posición en el sector de las microfinanzas en el país.

CMAC del Callao es una entidad financiera que opera desde el año 2014, con una participación de mercado del 6% en créditos colocados y 7% participación en depósitos captados. Cuenta con tres agencias en el departamento de Lima, la agencia principal está ubicada en la provincia constitucional del Callao y las otras dos agencias en los distritos de Miraflores y Los Olivos. La problemática que enfrenta hoy CMAC del Callao radica en sus altos costos operativos, que le impiden ofrecer tasas atractivas en un mercado altamente competitivo, dificultando así su crecimiento en el mercado. Se abordará la problemática de la institución realizando un análisis externo e interno, así como el análisis del mercado, con el fin de proponer el plan estratégico y los planes funcionales para el periodo 2024-2028. Esto permitirá redefinir la visión y misión de CMAC del Callao, además de establecer nuevos objetivos estratégicos que guíen el crecimiento sostenible de la organización en los próximos años.

Para el período 2024-2028, se definió una estrategia competitiva basada en Liderazgo en Costos (Mejor Valor), junto con estrategias de crecimiento enfocadas en penetración y desarrollo de mercado. En este marco, CMAC del Callao propone una estrategia de transformación digital orientada a mejorar la eficiencia y reducir costos, permitiendo escalar el negocio y aumentar la cuota de mercado de manera rentable. En el plan de finanzas se obtuvo un VAN económico de S/ 257 millones, lo que confirma la viabilidad del nuevo plan y su capacidad para generar valor.

Como resultado, la presente investigación destaca la importancia de implementar un plan estratégico para el periodo 2024-2028 para que CMAC del Callao alcance sus objetivos estratégicos. Estas iniciativas le permitirán adaptarse a un entorno cambiante y mantener su competitividad en el sector.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1. Antecedentes	2
1.1 Bases teóricas.....	2
1.2 La actividad financiera.....	3
1.3 Precedentes de las cajas municipales	4
2. Definición del problema.....	4
3. Solución propuesta	5
4. Alcance.....	6
5. Limitaciones actuales	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	7
1. Macroentorno	7
1.1 Análisis PESTEL.....	7
1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	7
2. Microentorno.....	9
2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	9
2.1.1 Barreras de entrada nuevos competidores	9
2.1.2 Rivalidad entre competidores	10
2.1.3 Poder de negociación de los clientes	11
2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.1.5 Amenaza de sustitutos	12

2.1.6 Entidades reguladoras.....	12
2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	14
3. Conclusión.....	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	17
1. Visión al 2023	17
2. Misión al 2023.....	17
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo general al 2023	17
3.2 Objetivos estratégicos al 2023.....	17
3.2.1 Objetivo de rentabilidad	17
3.2.2 Objetivos de crecimiento.....	17
3.2.3 Objetivo de sostenibilidad	17
4. Modelo de negocio Canvas	18
5. Cadena de valor.....	18
6. Análisis de desempeño de CMAC del Callao	21
6.1 Banca de consumo.....	21
6.1.1 Producto de depósitos.....	21
6.1.2 Productos de crédito	21
6.2 Banca de empresas	22
6.3 Canal de ventas.....	22
6.4 Gestión de personas.....	22
6.5 Sistemas y procesos.....	23
6.6 Gestión de riesgo y cumplimiento.....	23
6.7 Tesorería.....	24
7. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO).....	24
7.1 Ventaja competitiva.....	25
7.2 Estrategia competitiva	25
7.3 Estrategia de crecimiento	25
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI).....	25
9. Conclusiones	26
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	28
1. Objetivos	28
1.1 Objetivo general	28

1.2 Objetivos específicos	28
2. Fuentes de información	28
2.1 Fuentes primarias	28
2.2 Fuentes secundarias	29
3. Resultados del estudio de mercado	29
3.1 Identificar cuáles son los productos y/o necesidades financieras más demandadas por las MIPYME.....	29
3.2 Evaluar el grado de digitalización de las MIPYME.....	30
3.3 Analizar las variables que más valoran las MIPYME de una entidad financiera	31
3.4 Evaluar el nivel de morosidad de las MIPYME.....	32
3.5 Analizar cómo las cajas municipales logran eficiencias operativas y economías de escala.....	33
3.6 Proyectar la demanda futura del negocio de microfinanzas de cajas municipales.....	35
3.7 Definir la ubicación de las futuras agencias en Lima y provincias	37
4. Conclusiones	40
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028	42
1. Visión al 2035	42
2. Misión	42
3. Objetivos	42
3.1 Objetivo general	42
3.2 Objetivos estratégicos	42
3.2.1 Objetivos de rentabilidad.....	42
3.2.1 Objetivos de crecimiento.....	43
3.2.2 Objetivos de sustentabilidad.....	43
4. Nuevo modelo de negocio Canvas	43
5. Cadena de valor.....	44
6. Estrategia competitiva.....	48
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	49
1. Análisis.....	49
1.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	49
1.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	49
1.3 Matriz de Ansoff	51

1.4 Matriz de la Estrategia Principal (EP).....	51
2. Decisión	51
2.1 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MCPE)	51
3. Conclusiones	53
4. Selección de la estrategia	53
4.1 Estrategia Competitiva	53
4.2 Estrategias de Crecimiento.....	53
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES.....	54
1. Plan de Marketing	54
1.1 Objetivos de Marketing.....	54
1.2 Estrategias de Marketing	55
1.2.1 Estrategia de Segmentación.....	55
1.2.2 Estrategia de Posicionamiento.....	55
1.2.3 Estrategias de la mezcla de Marketing	56
1.2.4 Estrategias de Fidelización	58
1.3 Acciones estratégicas	58
1.3.1 Acciones para la estrategia de segmentación	58
1.3.2 Acciones para la estrategia de posicionamiento.....	59
1.3.3 Acciones para la estrategia del mix de Marketing.....	59
1.3.4 Acciones para la estrategia de fidelización	61
1.4 Presupuesto.....	61
2. Plan de Operaciones	62
2.1 Objetivos	62
2.2 Estrategias	64
2.3 Acciones	64
2.4 Presupuesto.....	67
3. Plan de Recursos Humanos	67
3.1 Objetivos	67
3.2 Estrategias y acciones.....	68
3.2.1 Estrategia de cultura y clima laboral	68
3.2.2 Estrategia de reclutamiento	70
3.2.3 Estrategia de retención y desarrollo profesional	70
3.2.4 Estrategia de gestión de desempeño	71

3.3 Presupuesto.....	71
4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa	71
4.1 Objetivos	71
4.2 Estrategias y acciones.....	73
4.2.1 Estrategia de educación financiera	73
4.2.2 Estrategia de inclusión financiera.....	73
4.2.3 Estrategia de responsabilidad ambiental	74
4.3 Presupuesto.....	74
5. Plan de Finanzas.....	74
5.1 Objetivos	75
5.2 Evaluación del flujo de caja económico.....	75
5.3 Supuestos	75
5.4 Evaluación económica.....	75
5.4.1 Análisis de flujo de caja	76
5.5 Rendimiento sobre la inversión.....	77
5.6 VAN incremental	77
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	87
NOTAS BIOGRÁFICAS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Composición de resultados en base a las colocaciones totales 2023	2
Tabla 2.	Composición de resultados en base a la captación de los depósitos totales 2023.2	
Tabla 3.	Matriz PESTEL de CMAC del Callao	8
Tabla 4.	Matriz EFE	8
Tabla 5.	Atractividad de nuevos competidores	10
Tabla 6.	Atractividad de las empresas competidoras	10
Tabla 7.	Atractividad de poder de negociación del cliente	11
Tabla 8.	Atractividad sobre negociación de los proveedores	12
Tabla 9.	Atractividad de competidores (productos sustitutos)	12
Tabla 10.	Atractividad de entidades reguladoras	13
Tabla 11.	Factores críticos de éxito en las industrias	16
Tabla 12.	Compensaciones de los empleados	23
Tabla 13.	Satisfacción del personal	23
Tabla 14.	Análisis VRIO de CMAC del Callao	24
Tabla 15.	Matriz EFI	26
Tabla 16.	Entrevistas a profundidad	29
Tabla 17.	Cuadro II.A.2 Sistema financiero: Ratio de incumplimiento	33
Tabla 18.	Coefficientes de créditos y deudores del sector microfinanciero	35
Tabla 19.	Coefficiente de créditos y deudores MIPYME de CMAC	36
Tabla 20.	Proyección de colocaciones de créditos directos del sector microfinanciero	37
Tabla 21.	Proyección de colocaciones de créditos directos.	37
Tabla 22.	Créditos directos y depósitos por oficina (al 31 de diciembre de 2023) (en miles de soles)	38
Tabla 23.	MIPYME formales según departamentos, 2021	39
Tabla 24.	Créditos directos y depósitos por oficina en provincias (al 31 de diciembre de 2023) (en miles de soles)	40
Tabla 25.	Estrategias genéricas de Porter	48
Tabla 26.	Matriz FODA	50
Tabla 27.	Matriz MCPE	52
Tabla 28.	Objetivos de Marketing	54
Tabla 29.	Precio	57
Tabla 30.	Presupuesto de Marketing expresado en miles de Soles	62

Tabla 31.	Objetivos de Operaciones	63
Tabla 32.	Fases para implementar el plan de transformación digital.....	65
Tabla 33.	Plan anual de apertura de nuevos locales.....	66
Tabla 34.	Presupuesto de Operaciones expresado en miles de Soles.....	67
Tabla 35.	Objetivos de Recursos Humanos	69
Tabla 36.	Plan de acción de implementación de la cultura organizacional.....	69
Tabla 37.	Presupuesto de Recursos Humanos expresado en miles de Soles.....	71
Tabla 38.	Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa.....	72
Tabla 39.	Plan de implementación de la Campaña de Educación Financiera para MIPYME.....	73
Tabla 40.	Plan de implementación de la Campaña de Inclusión Financiera.....	73
Tabla 41.	Acciones de responsabilidad ambiental a implementar	74
Tabla 42.	Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa expresado en miles de Soles	74
Tabla 43.	Ke CMAC del Callao	75
Tabla 44.	Escenario 1 para 2024-2028 CMAC del Callao, expresado en miles de Soles...	76
Tabla 45.	Escenario 2 para 2024-2028 CMAC del Callao, expresado en miles de Soles...	77
Tabla 46.	Flujo de caja libre incremental CMAC del Callao 2024-2028, expresado en miles de Soles.	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Diagrama de Ishikawa.....	4
Figura 2.	Ranking de las CMAC por créditos colocados en montos al 2023.....	5
Figura 3.	Ranking de las CMAC por total de depósitos captados en montos al 2023	5
Figura 4.	Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.	14
Figura 5.	Modelos Canvas de CMAC del Callao	19
Figura 6.	Cadena de Valor de Servicios de CMAC del Callao	20
Figura 7.	Mapa de Posicionamiento	32
Figura 8.	Nuevo modelo Canvas de CMAC del Callao 2024	46
Figura 9.	Nueva cadena de valor de CMAC del Callao	47
Figura 10.	Matriz PEYEA de CMAC del Callao	50
Figura 11.	Matriz de Ansoff	51
Figura 12.	Matriz de Estrategia Principal.....	52
Figura 13.	Flujo de una aprobación de nuevo crédito AS IS.....	66
Figura 14.	Flujo de una aprobación de nuevo crédito TO BE.....	66

ANEXOS

Anexo 1.	Morosidad según tipo y modalidad de crédito de las CMAC	87
Anexo 2.	Balotario de preguntas de las entrevistas a profundidad	87
Anexo 3.	Total de créditos directos a MIPYME del 2014 al 2023 del sistema financiero.	88
Anexo 4.	Listado de productos financieros ofertados por Caja Arequipa, Caja Piura, Mi Banco, Caja Huancayo, Caja Cusco y Compartamos Financiera	88
Anexo 5.	Porcentaje de usuarios digitales	88
Anexo 6.	Información de la SBS de cantidad de deudores y montos de créditos colocados del 2012 al 2023 del sector microfinanciero	89
Anexo 7.	Información de la SBS de cantidad de deudores y montos de créditos colocados del 2012 al 2023 del total de créditos MIPYME Cajas Municipales	89
Anexo 8.	Productos de crédito y ahorro de CMAC del Callao.....	90
Anexo 9.	Escenario actual, sin implementación del plan estratégico para el 2024-2028...	91
Anexo 10.	Escenario futuro, con implementación del plan estratégico 2024-2028	91

INTRODUCCIÓN

El sector microfinanciero en el Perú tiene un papel esencial en el desarrollo económico y en la inclusión financiera, especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), que son una parte significativa del sector empresarial e importantes generadoras de empleo, además de contribuir al Producto Bruto Interno (PBI) y al desarrollo de las economías locales. Sin embargo, estas empresas enfrentan barreras considerables para acceder al financiamiento formal, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad. En los últimos años, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19, las MIPYME han aumentado sustancialmente, impulsadas por el avance tecnológico y la digitalización, lo que ha creado un mercado con oportunidades competitivas. En este contexto, las instituciones microfinancieras desempeñan un papel importante al ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades de este sector, siendo crucial que CMAC del Callao pueda adaptarse a este entorno dinámico, maximizar su eficiencia operativa y aprovechar las innovaciones del sector para lograr un mejor posicionamiento y un crecimiento sostenible.

Al cierre del año 2023, CMAC del Callao ocupa el sexto lugar en el ranking de créditos colocados, lo que evidencia su relevancia en el sector, pero problemas como los altos costos operativos que le impiden ofrecer tasas más competitivas, siendo necesario hacer una revisión estratégica de la institución. Así, el objetivo de la presente investigación es desarrollar un plan estratégico para CMAC del Callao para el periodo 2024-2028 que permita incrementar su participación de mercado y garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La identificación de la problemática se realiza mediante un análisis exhaustivo a nivel interno y externo, estudiando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de CMAC del Callao, y evaluando su posición competitiva en el mercado. Luego, se presenta un análisis detallado del mercado, utilizando fuentes primarias y secundarias para estimar la demanda y evaluar los productos y servicios ofrecidos. Esta investigación permite recopilar información relevante sobre las necesidades y preferencias financieras de los clientes, brindando una visión clara de las expectativas y oportunidades de mejora. A partir del capítulo V se elabora el plan estratégico, que incluye el análisis y selección de la estrategia más adecuada, y se desarrollan planes funcionales específicos para implementarla de manera efectiva. Estos planes abarcan la formulación de objetivos, estrategias y acciones concretas, así como la asignación de los presupuestos necesarios. El trabajo concluye con recomendaciones basadas en el análisis realizado, que respaldan las decisiones estratégicas para mejorar el posicionamiento y el rendimiento de CMAC del Callao en el mercado.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Antecedentes

CMAC del Callao es una entidad financiera que ofrece soluciones financieras en el Perú. Según la lista de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS, 2023a), a diciembre del 2023 ocupa el sexto lugar entre las cajas de ahorros y crédito en términos de préstamos colocados. Nuestro negocio principal es captar ahorros y colocar préstamos para personas naturales y Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), y otros sectores económicos como préstamos personales, préstamos hipotecarios y capital de trabajo para empresas. Al cierre de diciembre de 2023, CMAC del Callao logró los siguientes resultados: alcanzó colocaciones por S/ 2,358 millones, con una mayor participación en créditos dirigidos a personas naturales, con un ratio de morosidad de 8.5%, manteniéndose dentro del promedio de los indicadores de morosidad del sector (ver tablas 1 y 2).

Tabla 1

Composición de resultados en base a las colocaciones totales 2023

	Cliente	Monto al cierre del 2023 (En miles de soles)	%	Creditos	Productos	Otros Negocios	Canales
CRÉDITOS	Personas	2,048,012	86.853%	Minorista 65% Privado 35%	Hipotecario% tarjeta de crédito, consumo%	Activos de inversión	Agencia, banca por internet
	Micro, Pequeña y mediana empresa	310,005	13.147%	MiPYME	Préstamo		Banca por internet, cajeros automaticos, agencias
	Total	2,358,017	100%				

Se utilizó el tipo de cambio de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) de S/ 3.75 al cierre de diciembre de 2023 (SUNAT, s.f.).

Nota: Adaptado de SBS, 2023a.

Tabla 2

Composición de resultados en base a la captación de los depósitos totales 2023

	Cliente	Monto al cierre del 2023 (en miles de soles)	%	Depósitos	Productos	Otros negocios	Canales
DEPÓSITOS	Personas	1,833,730	76.49%	Minorista 55% Privado 45%	Depósitos a la vista Depósitos a plazo fijo	Depósitos de bancos centrales	Agencia, banca por internet
	Micro, Pequeña y Mediana Empresa	563,690	23.51%	MiPYME	Depósitos a plazo fijo		Banca por internet, cajeros automaticos, agencias
	Total	2,397,420	100%				

Se utilizó el tipo de cambio de SUNAT (s.f.) de S/ 3.75 al cierre de diciembre de 2023.

Nota: Adaptado de SBS, 2023a.

1.1 Bases teóricas

El quinto capítulo de la Constitución Política del Perú ([Const.], Título III, Capítulo V. De la moneda y la banca, 1993) regula la moneda y las finanzas, y establece como entidad

independiente al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Según su ley orgánica, es el único encargado de emitir moneda y billetes, gestionar el dinero y el crédito del sistema financiero además encargados también de la gestión de las reservas internacionales. Además, debe informar periódicamente sobre el estado de los activos del país y tiene prohibido financiar déficits a corto plazo. El Poder Ejecutivo es quien nombra al superintendente (su máxima autoridad) y este es ratificado por el Poder Legislativo.

La Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (1996), regula las actividades financieras y de seguros, asegurando su protección y estabilidad. Adicionalmente, nombra al organismo responsable de supervisar y regular las actividades de instituciones financieras y de seguros.

La Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (2006), establece la regulación del control interno en las instituciones públicas para fortalecer los sistemas de gestión y control, prevenir errores o corrupción y asegurar que sea consistente con las metas y objetivos las empresas. La ley se aplica a todas las empresas públicas, incluidas aquellas bajo leyes especiales que el gobierno celebra de acuerdo con las leyes tradicionales, como las cajas de ahorros y crédito y las cooperativas de crédito municipales. Dado que la CMAC del Callao recibe recursos del gobierno a través de entidades como el Banco de Desarrollo del Perú (COFIDE) y el Fondo Mi Vivienda S.A., el sistema CMAC del Callao está bajo el control de la Secretaría General de la República. Por lo tanto, las cajas municipales deben tener control interno regulado de acuerdo con lo establecido en la Ley N°28716, lo que determina la Inspección General de la República (2006).

La Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades (2003), establece normas detalladas para diversos aspectos de las municipalidades del país, y crea un marco legal completo para gestionar sus operaciones y actividades, garantizando su independencia, determinando sus competencias y promoviendo la participación de los ciudadanos. Las Normas Financieras y Regulatorias (Resolución SBS N°11356, 2008) establecen capacidad de pago y determinan las provisiones que las entidades financieras deben mantener.

1.2 La actividad financiera

Las actividades financieras en Perú están reguladas por la Supervisión de Banca, Seguros y AFP (SBS), la cual fiscaliza y regula el sector financiero para asegurar su estabilidad y eficiencia. Este sector está conformado por instituciones financieras como bancos, CMAC, cajas rurales y otros. Las actividades financieras en el Perú se rigen por leyes y regulaciones especiales para promover la transparencia y estabilidad en el sistema financiero.

1.3 Precedentes de las cajas municipales

Las CMAC están bajo la supervisión de las entidades reguladoras y siguen reglas específicas para el manejo de riesgos, seguridad de la información y ciberseguridad, entre otras áreas. Estas entidades deben seguir las normas de gobierno corporativo, aprobadas mediante Resolución SBS N°2017-272, cuyo objetivo es fortalecer el manejo de riesgos en las empresas que han concertado (SBS, 2017).

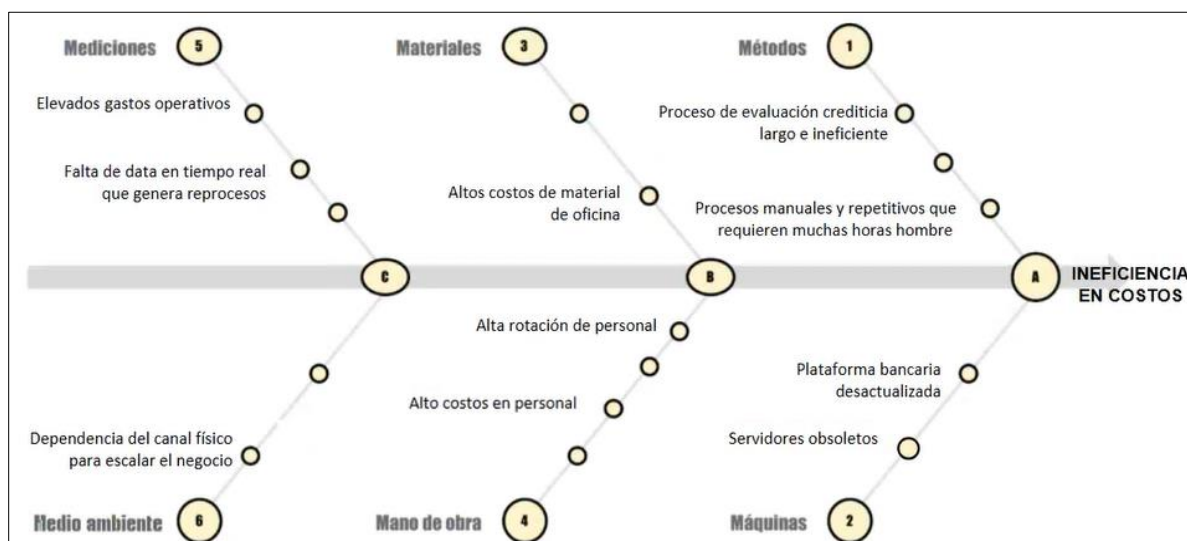
El ratio de morosidad es un indicador importante para toda entidad financiera ya que permite conocer la salud financiera y la calidad de la cartera. Según la información reportada de las Cajas Municipales a la SBS al cierre del 2023, el ratio de morosidad en créditos directos fue en promedio 5.71%. Asimismo, el ratio de morosidad de la cartera de créditos de las MIPYME en Cajas Municipales fue de 8.45% en promedio (ver anexo 1) (SBS, 2023b).

2. Definición del problema

Utilizando el diagrama de Espina de Pescado (Ishikawa, 1990) (ver figura 1), se identificó que el problema específico que enfrenta CMAC del Callao es la ineficiencia de costos, ya que los actuales son demasiado altos y no permiten ofrecer tasas más atractivas para otorgar préstamos.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa

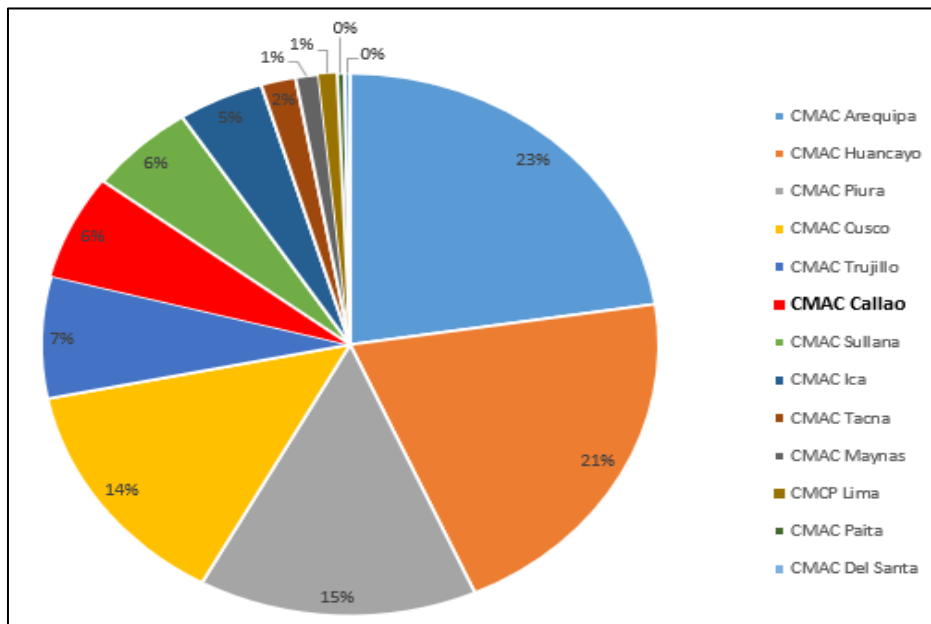


Nota: Adaptado de Ishikawa, 1990.

Dentro de las causas y sub-causas del problema están los procesos ineficientes y largos, lo que genera sobrecostos, especialmente en materiales de oficina, planilla y rotación de personal. La fuerte competencia de precios del mercado actual ha impedido que CMAC del Callao aumente su participación en el mercado, limitando su crecimiento sostenido. Las figuras 2 y 3 presentan los rankings de las CMAC y la ubicación de la CMAC del Callao en cuanto a participación de mercado en créditos colocados y en depósitos captados (SBS, 2023b).

Figura 2

Ranking de las CMAC por créditos colocados en montos al 2023

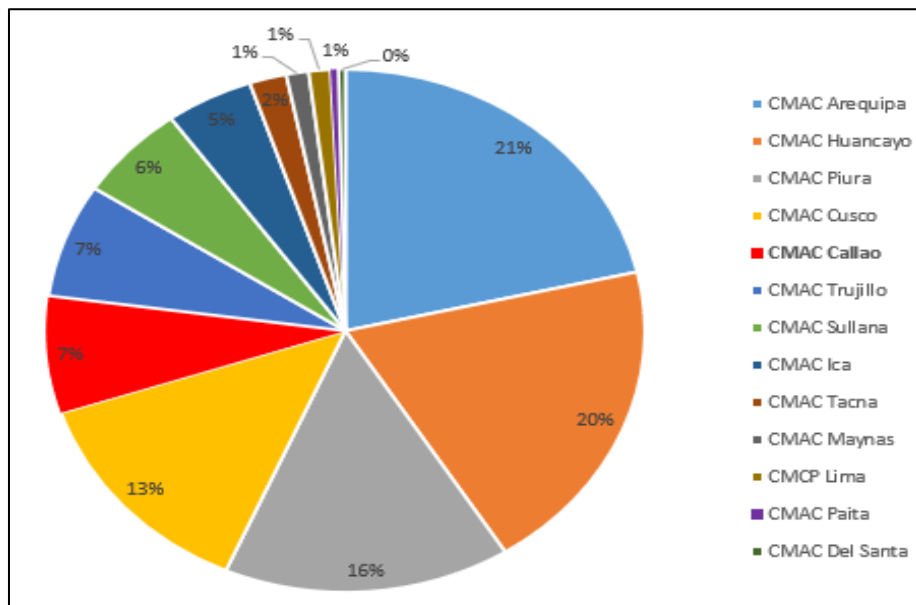


Información extraída de la SBS, a excepción de Caja Municipal del Callao. Se utilizó el tipo de cambio de S/ 3.75 indicado por SUNAT (2023).

Nota. Adaptado de SBS, 2023b.

Figura 3

Ranking de las CMAC por total de depósitos captados en montos al 2023



Información extraída de la SBS, a excepción de Caja Municipal del Callao. Se utilizó el tipo de cambio de S/ 3.75 indicado por SUNAT (2023).

Nota. Adaptado de SBS, 2023b.

3. Solución propuesta

Después de identificar el problema se desarrollará el plan estratégico para el periodo 2024-2028 para alcanzar eficiencia y liderazgo en costos (mejor valor), enfocando en áreas que

atienden a las MIPYME. La propuesta consiste en implementar una estrategia de transformación digital para mejorar la eficiencia y reducir costos, lo cual permitirá escalar el negocio e incrementar cuota de mercado de forma rentable.

4. Alcance

El plan de acción se implementará en los próximos 5 años, con un enfoque geográfico en Lima y provincias. Actualmente, la institución financiera cuenta con 3 oficinas en Lima (Callao, Lima Norte y Miraflores) y se planea abrir 3 nuevas oficinas en la capital, así como 3 en provincias: Arequipa, Cusco y Huancayo.

5. Limitaciones actuales

Actualmente, la CMAC del Callao enfrenta limitaciones debido a su tamaño, ya que solo dispone de 3 agencias en la ciudad de Lima. Además, gran parte de los procesos de la empresa son manuales y el personal aún no ha desarrollado aptitudes digitales. Estas limitaciones no permiten que incremente su participación de mercado.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se analizará el entorno e industria en la cual CMAC del Callao se desenvuelve.

1. Macroentorno

Para realizar el análisis del entorno externo se realizará el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL), el cual es una herramienta de trabajo que analiza los factores exógenos que afectan a la CMAC del Callao. También se realizará el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del macroentorno.

1.1 Análisis PESTEL

A continuación, se presenta el análisis PESTEL (David y David, 2017), considerando las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que podrían afectar a la CMAC del Callao.

1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se elaboró la matriz EFE para evaluar y calificar los factores externos, cuyos resultados se muestran en la tabla 4. La metodología consistió en asignar un peso del 0 al 1 a cada oportunidad y amenaza; luego, se realizó una calificación del 1 al 4, donde 4 representa el valor más alto, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media, y 1 una respuesta del valor más bajo. Finalmente, la ponderación es el resultado de la multiplicación del peso por la calificación.

Según la Matriz EFE, el resultado para CMAC del Callao es de 2.79 (ver tabla 4). Este resultado se obtiene de la sumatoria de la ponderación del peso por la calificación. Indica que la entidad está por encima del promedio en su capacidad de adaptación al entorno externo, y al no llegar a un puntaje de 3 hay oportunidad de mejorar aún su respuesta.

Tabla 3

Matriz PESTEL de CMAC del Callao

Ámbito	Variable	Tendencia	Resultado	Impacto para la CMAC del Callao	Tipo	Fuente
Político	Inestabilidad política	Cambiante	Desde el 2020 hasta el 2024, el país ha experimentado el cambio de 5 presidentes. Actualmente, la presidenta en funciones registra la aprobación más baja en la historia del país, con solo un 7% de aprobación en abril de 2024.	Desfavorable, ya que existe un temor latente hacia la política del país, lo que aleja tanto la inversión interna como la inversión extranjera.	Amenaza	Villarroel Zurita, 2024
	Corrupción	Decreciente	Al cierre del 2023 se perdieron S/ 24,268 millones asociados a conductas de corrupción, monto que representa un 12.7% del total del presupuesto del sector público, aunque ha disminuido frente al 2019, donde el porcentaje era 14.9% lo que demuestra una conducta decreciente.	Desfavorable. Si bien ha mejorado versus años anteriores, genera desconfianza de los inversionistas.	Amenaza	Contraloría General de la República (CGR), 2024
	Relaciones internacionales	Estable	Acuerdos comerciales como los de la Comunidad Andina (CAN), MERCOSUR, Comunidad Asia – Pacífico (APEC); Tratados de Libre Comercio con diversos países de Europa; y la Alianza del Pacífico, son favorables para la economía del país.	Favorable. Muchas empresas aprovechan este acuerdo para importar o exportar, lo cual provee oportunidades a las empresas peruanas.	Oportunidad	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), s.f.
Económico	Tasa inflación	Decreciente	La inflación al cierre del 2023 cerró en 5.9% y se proyecta que para el 2024 disminuya a 4.8%.	Favorable. Se muestra pronóstico favorable para el año 2024.	Oportunidad	Instituto Peruano de Economía (IPE), 2024.
	Tipo de cambio	Estable	Mientras que en 2022 el tipo de cambio mostró mayor volatilidad y depreciación, en 2023 se observó una tendencia de apreciación debido a factores como la mayor oferta de divisas y la política monetaria implementada.	Favorable. Lo que puede beneficiar a las entidades financieras que tienen exposición a activos en moneda extranjera. Esta apreciación puede reducir el riesgo cambiario de las entidades financieras y mejorar su posición financiera sobre todo en solvencia y liquidez.	Oportunidad	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2024a.
	Producto Bruto Interno (PBI)	Creciente	El PBI del 2023 cerró con una diferencia porcentual. Tanto en el cuarto trimestre de 2022 como en el de 2023, el PBI de Perú experimentó contracciones, si bien la contracción fue menor en 2023 a comparación del 2022.	Favorable. Según el informe del BCRP, el PBI crecerá entre 2.0% y 2.5% durante el año 2024.	Oportunidad	BCRP, 2024b; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2024
	Tasa Riesgo País	Creciente	En el año 2023, la tasa riesgo-país obtuvo 167 puntos básicos para el EMBIG Perú, a comparación de otros países y refleja la percepción de los inversionistas sobre la estabilidad económica y financiera de Perú en ese momento.	Favorable. El riesgo país puede afectar la estabilidad, el acceso al crédito, los costos de financiamiento, la volatilidad financiera y la inversión extranjera en el sistema financiero de un país; lo que a su vez puede tener repercusiones en la economía en su conjunto.	Oportunidad	BCRP, 2024b.
	Política Monetaria	Creciente	Independencia del BCRP. Es fundamental para garantizar la confianza, credibilidad y el correcto funcionamiento de la política monetaria.	Favorable. Si el BCRP sigue reduciendo la tasa de interés de referencia, puede estimular la demanda de crédito y la inversión.	Oportunidad	BCRP, 2024b.
Social	Tasa de crecimiento poblacional en Lima Metropolitana	Creciente	Al 2023, Lima Metropolitana alcanzó 11'124,000 personas de población ocupada, de las cuales Lima representa un 89.6% y Callao un 10.04%. Asimismo, la población de Lima Metropolitana se incrementó en 1.0% (115,500 personas) a comparación del 2022. Finalmente, esta representa el 33% del total de población peruana.	Favorable. Lima Metropolitana es la ciudad con más población del Perú, y el crecimiento sigue siendo continuo año tras año, lo cual es positivo para las MIPYME que buscan vender en un gran mercado.	Oportunidad	CPI, 2023.
	Crecimiento en cantidad y ventas de las MIPYME en Lima	Creciente	La evolución de las MIPYME formales en el Perú es creciente, dado que del periodo 2012 al 2021 aumentó en un 58%, pasando de 1'340,703 a 2'118,293 MIPYME. Respecto a las ventas de las MIPYME, para el año 2022 se ve una recuperación económica postpandemia, dado que estas crecieron en 6.6% respecto al 2019. Asimismo, el año 2022 fue el referente histórico en ventas en los últimos 10 años (S/ 158'017,000).	Favorable. Dado que se muestra una recuperación importante de las ventas de las MIPYME, están en funcionamiento los programas impulsados por el gobierno para reactivar las MIPYME como Con Punche Productivo, Con Punche textil, etcétera.	Oportunidad	Comex Perú, 2022.
	Inclusión financiera	Creciente	Para el segundo trimestre de 2023, la inclusión financiera en el país ha experimentado avances significativos. En este período, el 58.6% de la población mayor de 18 años posee una cuenta en el sistema financiero, lo que representa un incremento de 4 puntos porcentuales respecto al periodo de 2022 y un incremento de 15.6 puntos porcentuales respecto al segundo trimestre de 2019.	Favorable. Dado que un aumento en la inclusión financiera beneficia a las instituciones financieras como las CMAC al ampliar su base de clientes, aumentar sus ingresos y contribuir al desarrollo económico local.	Oportunidad	Comex Perú, 2023.
	Informalidad y delincuencia	Creciente	Más de medio millón de peruanos accedió a préstamos informales, comúnmente conocido como “gota a gota”, la cual se caracteriza por la aplicación de tasas de interés que pueden llegar a ser hasta un 500% superiores al monto inicialmente prestado. Además, en numerosas ocasiones, este tipo de préstamos implica la intervención de prestamistas que emplean la violencia como método para garantizar la recuperación de los fondos otorgados.	Desfavorable. La proliferación de préstamos informales como el “gota a gota” puede representar una competencia desleal y un riesgo financiero para las entidades bancarias, además de plantear preocupaciones éticas y de responsabilidad social corporativa.		Conexión ESAN, 2023.
Tecnológico	Transacciones bancarias digitales	Creciente	Luego de la pandemia se ha observado un incremento en el uso de servicios digitales por parte de los consumidores, según datos del BCP. Hoy en día, los clientes son mucho más digitales. El BCP reportó que las transacciones digitales experimentaron un crecimiento del 98% en 2022. Para febrero de 2023 el porcentaje de clientes que utilizan servicios digitales ha superado el 62%, a comparación del 28.8% registrado en 2019, antes de la pandemia	Favorable. La digitalización del comportamiento del consumidor puede beneficiar a una CMAC al reducir costos, e incrementar la base de clientes para mejorar la eficiencia. Sin embargo, requiere una sólida estrategia de transformación digital centrada en la satisfacción de las necesidades, sobre todo de los clientes digitales.	Oportunidad	La Cámara, Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima, 2023
	Fraude cibernético	Creciente	Al cierre del 2022 se registraron 2,382 denuncias que contenían casos de fraude informático, esta cifra convirtió al delito informático más denunciado en el país.	Desfavorable. El sector financiero se encuentra sujeto a regulaciones estrictas en cuanto a la protección de datos y la prevención del fraude. Si se produce un fraude tecnológico, la institución puede enfrentar sanciones regulatorias y legales, lo que puede tener consecuencias financieras y reputacionales.	Amenaza	Diario Oficial El Peruano, 2023.
	Avance tecnológico financiero	Creciente	Desarrollo de nuevas innovaciones como billeteras digitales (Yape, Plin), tipo de cambio en línea, etcétera. Como resultado la tendencia de billeteras digitales se ha incrementado 13 veces más en los últimos 3 años.	Favorable. Permite al usuario digital ahorrar tiempo y hacer más transacciones desde cualquier parte a cualquier hora.	Oportunidad	IPE, 2023.
Ambiental	Impacto de shock climatológicos	Creciente	El Fenómeno del Niño constituye el principal riesgo climatológico relacionado con el aumento de precipitaciones.	Desfavorable. Según el informe de la SBS, los años donde hubo episodios fuertes como los años 1982-1983 y 1997-1998, impactaron en el PBI del país por los daños de infraestructura en los sectores agropecuarios, comercio, manufactura, construcción y pesca.	Amenaza	SBS, 2023a.
	Impacto ambiental positivo ambientales	Creciente	Cuidado del medio ambiente: La banca digital permite realizar operaciones sin tener que desplazarse, lo que significa que las emisiones de carbono disminuyeron. Así mismo, la banca digital permite ahorrar en papel y material físico impreso.	Favorable: Las entidades financieras buscan cumplir con certificaciones como ISO 14001 para indicar a los clientes que les importa el cuidado del medio ambiente.	Oportunidad	ESGINnova Group, 2023.
Legal	Regulaciones	Estable	La SBS es la entidad responsable de regular y supervisar las actividades de las entidades financieras y de seguros en el país. Entre las principales leyes que rigen estas actividades se encuentran la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros (Ley N° 26702), así como las Leyes N° 23039 y N° 28716.	Favorable. El entorno financiero peruano opera en un mercado formal y altamente regulado, lo cual permite dar un nivel de seguridad a los clientes.	Oportunidad	Ley N°26702, 1996; SBS, 2017.

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Villarroel Zurita, 2024; Contraloría General de la República (CGR), 2024; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), s.f.; Instituto Peruano de Economía (IPE), 2023, 2024; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2024; Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2024a, 2024b; CPI Research, 2023; Comex Perú, 2022, 2023; La Cámara, Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima, 2023; Conexión ESAN, s.f.; Diario Oficial El Peruano, 2023; ESGInnova Group, 2023; SBS, 2017, 2023b.

Tabla 4

Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNO CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
OPORTUNIDADES			
1 Relaciones externas estables con los acuerdos comerciales como CAN, MERCOSUR, APEC, los cuales impulsan la exportación e importación.	0.03	3	0.09
2 Expectativa de crecimiento del PBI para el año 2024 se mantuvo entre 2,0% y 2,5%.	0.05	3	0.15
3 Política monetaria favorable y regulada por el BCR, operado de manera independiente al gobierno, lo que le da estabilidad independiente de los cambios políticos.	0.08	4	0.32
4 Tasa de crecimiento de Lima: La población de Lima ha crecido un 1% de 2022 a 2023, impulsando a las MIPYMEs del sector servicios.	0.05	3	0.15
5 Las ventas de las MIPYMEs en Lima han aumentado, impulsando su formalización. De 2012 a 2021, la formalización de las MIPYMEs creció un 58%. En 2022, hubo un crecimiento del 6% en comparación con 2019.mí	0.08	3	0.24
6 Inclusión financiera en crecimiento, hacia el 2023 el 58% de usuarios de más de 18 años posee una cuenta en el sistema financiero	0.08	3	0.24
7 Crecimiento de las transacciones bancarias digitales, debido a la última pandemia, el usuario se volvió más digital lo cual podría ayudar a reducir costos innecesarios y tener pocas sucursales presenciales.	0.08	4	0.32
8 Avance tecnológico en constante crecimiento. Incluye desarrollos importantes como billeteras digitales (Yape, Plin)	0.06	3	0.18
9 Impacto ambiental positivo a raíz de banca digital, disminuye el uso de materiales como el papel y reducción del CO2 al necesitar menos desplazamiento de las personas a una agencia.	0.05	2	0.1
10 Correctas regulaciones del sistema financieras en nuestro País	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
1 Inestabilidad Política en el País debido al cambio constante de presidentes, lo cual desalienta la inversión interna	0.08	2	0.16
2 Corrupción: Desperdicio de recursos públicos debido a prácticas corruptas en el presupuesto del sector público	0.08	2	0.16
3 Aumento de la informalidad y la actividad delictiva asociada a los préstamos informales	0.08	2	0.16
4 Incremento del fraude cibernético y robos. En el 2022 se registraron 2382 denuncias de este tipo.	0.06	2	0.12
5 Vulnerabilidad a eventos externos naturales o pandemias (Fenómeno del niño)	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.79
El resultado EFE ES 2,79 lo cual nos indica que esta respondiendo a los factores Externos en el promedio			

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2. Microentorno

2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis de la industria es fundamental para comprender las dinámicas competitivas y los factores que influyen en la rentabilidad de un sector. Tradicionalmente, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) ha sido una herramienta clave para evaluar estos aspectos, enfocándose en las amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la rivalidad en el mercado y los productos sustitutos. Sin embargo, en el contexto actual, este modelo ha sido reinterpretado a partir del Modelo Delta (Hax & Wilde, 2001) que incorpora una sexta fuerza que amplía el alcance del análisis: la influencia de actores externos, como los gobiernos, regulaciones o complementarios. Esta fuerza adicional permite una visión más integral del entorno competitivo, proporcionando a las empresas una mejor comprensión de las oportunidades y amenazas en su industria, y ayudándolas a formular estrategias más sólidas para mejorar su posición en el mercado. El presente análisis se centra en el Sector 52 - Finanzas y Seguros, del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS)¹, con un enfoque específico en la subcategoría 522 - Intermediación crediticia y actividades relacionadas, que engloba a instituciones que se dedican principalmente a la concesión de créditos, como bancos y cooperativas de crédito, así como otras entidades que realizan actividades relacionadas con la intermediación financiera. Seguidamente, se proporciona un análisis minucioso de cada fuerza competitiva, evaluando diferentes factores que influyen en la atractividad de la industria. A cada factor se le asigna una puntuación según su nivel de atractivo, donde 1 es “muy poco atractiva”; 2, “poco atractiva”; 3, “neutral”; 4, “atractiva”, y 5, “muy atractiva”. Posteriormente, se calculó el promedio de estas puntuaciones para determinar el grado general de atracción de la industria en función de cada fuerza competitiva.

2.1.1 Barreras de entrada nuevos competidores

En la tabla 5 se puede apreciar que el puntaje obtenido para la atractividad de nuevos competidores es de 3.90, lo que quiere decir que la industria se muestra “atractiva” porque tiene altas barreras de entrada para nuevos competidores y porque protege a las empresas existentes. Esto se debe a la complejidad y estrictas regulaciones que caracterizan a esta industria, dado que requiere mucha inversión, contar con las últimas tendencias tecnológicas y tener una marca posicionada que genere confianza. Todos estos requisitos no se crean rápidamente, por lo que una nueva empresa financiera necesita un respaldo financiero y un alto nivel de conocimiento sobre el sistema.

¹ NAICS son las siglas del inglés *North American Industry Classification System*.

Tabla 5*Atractividad de nuevos competidores*

		1	2	3	4	5		
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Atractividad de nuevos	Peso	Valores					Total	Ponderación
Barreras de entrada al mercado bancario (regulaciones, requerimientos de capital, tecnología, etcétera).	30%				4		4	1.20
Economías de escala en la banca	15%				4		4	0.60
Costos de cambio para los clientes al cambiar de banco	10%			3			3	0.30
Acceso a capital y financiamiento	30%				4		4	1.20
Diferenciación de marca y confianza del cliente	15%				4		4	0.60
Resultado	100%	Atractiva					19	3.90

Nota: Adaptado de Hax & Wilde, 2001.

2.1.2 Rivalidad entre competidores

En la tabla 6 se muestra el grado de la industria respecto a la rivalidad entre competidores, el cual es de 2.35, lo cual indica que la atractividad de las empresas competidoras es “poco atractiva”. Existe una alta rivalidad entre los competidores existentes, ya que hay un gran número de entidades que ofrecen alternativas financieras (bancos, cajas municipales, cajas rurales, financieras, cooperativas, entre otros), y existe una guerra de precios por las tasas de interés ofrecidas.

Tabla 6*Atractividad de las empresas competidoras*

		1	2	3	4	5		
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Atractividad de las empresas competidoras	Peso	Valores					Total	Ponderación
Número de entidades bancarias competidoras	30%		2				2	0.60
Diferenciación de productos y servicios bancarios	20%			3			3	0.60
Estrategias de precios y tarifas	20%		2				2	0.40
Acceso a canales de distribución (sucursales, banca en línea, aplicaciones móviles, etcétera)	15%			3			3	0.45
Niveles de satisfacción y lealtad del cliente	15%		2				2	0.30
Resultado	100%	Poco atractiva					12	2.35

Nota: Adaptado de Hax & Wilde, 2001.

2.1.3 Poder de negociación de los clientes

En la tabla 7 el puntaje obtenido para medir el poder de negociación es de 2.4, lo que indica que la industria financiera se muestra poco atractiva debido al elevado poder de negociación de los clientes. Esto se ve reflejado en la amplia variedad de opciones bancarias disponibles, la marcada sensibilidad a los cambios de precio por parte de los consumidores y su facilidad para cambiar de proveedor. Esta situación plantea desafíos significativos para las entidades bancarias, ya que están obligadas a mantener una constante adaptación y diferenciación para retener y atraer clientes, además de requerir considerables inversiones en innovación y tecnología para seguir siendo competitivos.

Tabla 7

Atractividad de poder de negociación del cliente

		1	2	3	4	5		
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Atractividad de poder de negociación del cliente	Peso	Valores					Total	Ponderación
Tamaño y poder adquisitivo de los clientes individuales y corporativos	20%				4		4	0.80
Sensibilidad al precio de los servicios bancarios	30%		2				2	0.60
Variedad y calidad de productos y servicios financieros ofrecidos	30%		2				2	0.60
Acceso a información y educación financiera	20%		2				2	0.40
Resultado	100%	Poco atractiva					10	2.40

Nota: Adaptado de Hax & Wilde, 2001.

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Esta industria se muestra “medianamente atractiva” respecto a la negociación con proveedores, dado que se obtuvo un puntaje de 3.5. El principal proveedor de crédito es el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), pero también hay bancos importantes como el BCP, Interbank BBVA, Scotiabank y Banco de la Nación, así como bancos de segundo piso. Estos proveedores tienen un importante poder de comercialización debido a su control financiero en el mercado.

Tabla 8*Atractividad de la negociación de los proveedores*

		1	2	3	4	5		
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Atractividad de la negociación de los proveedores	Peso	Valores					Total	Ponderación
Número de entidades bancarias proveedoras	30%				4		4	1.20
Alianzas estratégicas con entidades bancarias proveedoras	20%			3			3	0.60
Costo de fondeo	30%			3			3	0.90
Numero de proveedores de servicios digitales	20%				4		4	0.80
Resultado	100%	Neutral					14	3.50

Nota: Adaptado de Hax & Wilde, 2001.

2.1.5 Amenaza de sustitutos

En la tabla 9 se aprecia que la industria es “atractiva” respecto a los sustitutos, ya que la amenaza de que estos productos puedan sustituir a los actuales es baja, obteniéndose un puntaje de 4.10. Esto se debe a que las opciones de financiamiento fuera del sistema financiero suelen tener costos muy elevados en cuanto a tasas de interés, además de implicar riesgos adicionales, como posibles amenazas o coerción, que ponen en peligro la integridad de las personas.

Tabla 9*Atractividad de competidores (productos sustitutos)*

		1	2	3	4	5		
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Atractividad de competidores (productos sustitutos)	Peso	Valores					Total	Ponderación
Disponibilidad de alternativas financieras fuera del sistema bancario tradicional	40%					5	5	2.00
Costos y beneficios relativos de los sustitutos	30%		2				2	0.60
Impacto de regulaciones y cambios en el entorno financiero	30%					5	5	1.50
Resultado	100%	Atractiva					12	4.10

Nota: Adaptado de Hax & Wilde, 2001.

2.1.6 Entidades reguladoras

Se obtuvo un puntaje de 2.50, lo cual indica que la industria se muestra “poco atractiva” debido a que el poder de negociación de las entidades reguladoras es alto. La principal entidad reguladora del sistema financiera es la SBS, la cual tiene un poder de negociación alto, dado que controla el ingreso de nuevas entidades financieras. La SBS cumple una función crucial en la regulación y supervisión del sistema financiero en Perú, asegurando su estabilidad,

salvaguardando los derechos de los consumidores y promoviendo la inclusión financiera en el país. Por esta razón, todos los involucrados regulados por la SBS están obligados a cumplir con cualquier modificación legal o procedimental que esta realice.

Tabla 10

Atractividad de entidades reguladoras

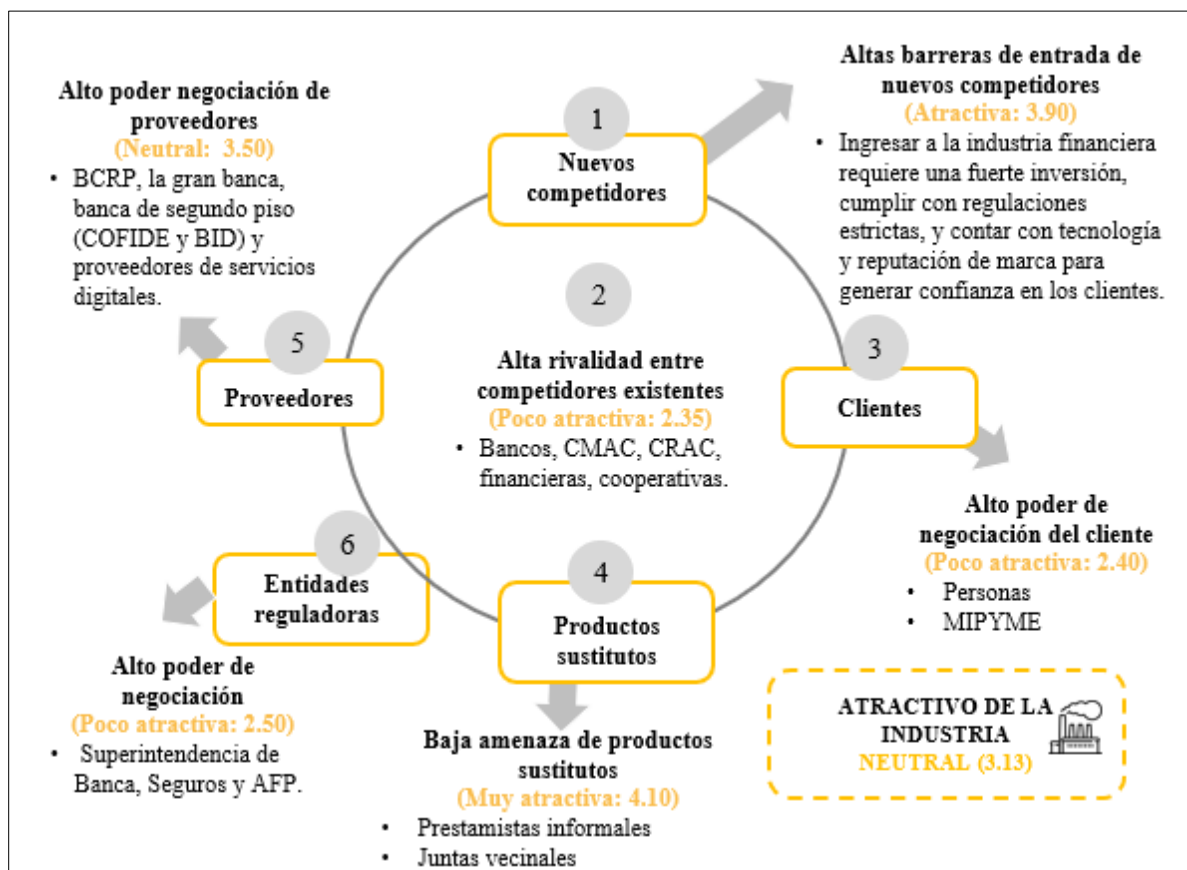
		1	2	3	4	5		
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Atractividad de entidades reguladoras	Peso	Valores					Total	Ponderación
Número de entidades reguladoras	20%			3			3	0.60
Regulaciones y normativas	50%		2				2	1.00
Relación con el ente regulador	30%			3			3	0.90
Resultado	100%	Poco atractiva					8	2.50

Nota: Adaptado de Hax & Wilde, 2001.

A partir del análisis de las Seis Fuerzas de Porter se ha determinado que el grado de atracción general de la industria de finanzas y seguros es de 3.13, lo que indica una posición neutral. Si bien esta industria presenta barreras de entrada elevadas debido a su alta regulación y la necesidad de significativa inversión y conocimiento especializado. No obstante, la alta competitividad interna, caracterizada por la presencia de numerosos competidores y una intensa guerra de precios, también influye en el atractivo general del sector. Esto también se traduce en un alto poder de negociación para los clientes, dado que cuentan con una amplia variedad de opciones dentro del sistema financiero. El resumen del puntaje ponderado obtenido se presenta en la siguiente figura:

Figura 4

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Hax & Wilde, 2001.

2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se realizó la evaluación comparativa de las principales CMAC del mercado peruano, como son CMAC Arequipa, CMAC Piura, CMAC Huancayo, CMAC Cusco y CMAC del Callao. Esta evaluación se realizó utilizando la Matriz de Perfil Competitivo, donde se analizaron diversos factores clave como la penetración de mercado, la diversidad de servicios y productos, la eficiencia en costos, el nivel de digitalización, la rentabilidad (ROE), la experiencia y la fidelización de clientes. La metodología empleada consistió en asignar una ponderación del 1 al 4 a los factores claves de éxito, donde 1 representa “debilidad grave”; 2, “debilidad mayor”; 3, “fortaleza menor”; y 4, “fortaleza mayor”; luego se otorgó un puntaje a cada CMAC (D’Alessio, 2008).

Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 11. Se observa que la CMAC Arequipa obtiene la mejor calificación, con un puntaje destacado de 3.50, especialmente en factores críticos de éxito como penetración de mercado, eficiencia en costos, digitalización y ROE, posicionándose, así como la líder del mercado. Le sigue la CMAC de Huancayo, con un puntaje de 3.35, destacando especialmente en los factores de penetración de mercado, eficiencia en

costos y rentabilidad. En tercer y cuarto lugar se encuentran la CMAC Piura y la CMAC Cusco. Finalmente, al cierre de 2023, CMAC del Callao presenta la calificación más baja, debido a sus debilidades en factores como penetración de mercado, eficiencia en costos, y experiencia y fidelización de clientes. Estas deficiencias podrían afectar negativamente su desempeño general y situarla en una posición de menor participación en el mercado.

Finalmente, los resultados ponderados muestran el desempeño global de acuerdo con los factores determinantes de éxito. Las fortalezas que presenta CMAC del Callao en la industria es la diversidad de servicios y/o productos. Se debe revisar el ponderado para mejorar las debilidades que presenta y donde la competencia le supera para así competir en el mercado.

3. Conclusión

En conclusión, CMAC del Callao enfrenta un entorno lleno de oportunidades y desafíos. El análisis del entorno a través de la herramienta PESTEL y de la Matriz EFE destaca factores favorables como el apoyo gubernamental a las MIPYME, lo cual favorece la inclusión financiera, y la creciente digitalización de los consumidores, que ofrece una oportunidad clave para satisfacer sus necesidades mediante servicios digitales innovadores. Sin embargo, también se destaca la inestabilidad económica, lo que implica riesgos económicos y regulatorios que deben ser gestionados con cautela. Asimismo, la tecnología es un área clave donde CMAC del Callao puede mejorar su eficiencia y fortalecer su competitividad.

Por otro lado, el análisis de la industria mediante las fuerzas de Porter y la Matriz de Perfil Competitivo revela un entorno altamente competitivo, con un elevado poder de negociación de los clientes y fuertes barreras de entrada que protegen a los actores establecidos. Aunque CMAC del Callao enfrenta desventajas frente a competidores más grandes, tiene la oportunidad de mejorar su posición mediante la digitalización, la optimización de costos y la diferenciación en el servicio al cliente.

En resumen, CMAC del Callao puede capitalizar las oportunidades del entorno y mejorar su competitividad a través de una estrategia que fomente la innovación tecnológica, la eficiencia operativa y la adaptación a las necesidades del cliente, asegurando así un crecimiento sostenido en el sector de microfinanzas.

Tabla 11*Factores críticos de éxito en las industrias*

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA	Ponderación	CM CALLAO		CM AREQUIPA		CM PIURA		CM HUANCAYO		CM CUSCO	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Penetración de mercado	0,10	1	0,1	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Diversidad de servicios y/o productos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Eficiencia en costos	0,20	2	0,4	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Nivel de digitalización	0,20	2	0,4	4	0,80	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Rentabilidad (ROE)	0,20	3	0,6	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Experiencia y Fidelización	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30
TOTAL	1,00		2,25		3,50		3,20		3,35		3,05

CALIFICACIÓN DEL 1 AL 4
1=Debilidad Grave
2= Debilidad Mayor
3=Fortaleza Menor
4= Fortaleza Mayor

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se presenta el diagnóstico de la empresa al 2023.

1. Visión al 2023

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: Ser la caja municipal referente a nivel regional que impulse la inclusión financiera, brindando soluciones financieras que se ajusten a necesidades.

2. Misión al 2023

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión: Somos una caja municipal que busca crear valor para nuestros socios estratégicos, a través de la prestación de soluciones financieras para personas y MIPYME.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general al 2023

El objetivo general de Caja Municipal del Callao es consolidarnos como líderes en el sector bancario de cajas municipales, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

3.2 Objetivos estratégicos al 2023

3.2.1 Objetivo de rentabilidad

- Aumentar los Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA²) en un 4% anual a comparación del año anterior.

3.2.2 Objetivos de crecimiento

- Alcanzar una participación de mercado del 6% a nivel nacional en colocación de créditos para el año 2023.
- Alcanzar una participación de mercado del 7% a nivel nacional en captación de depósitos para el año 2023.

3.2.3 Objetivo de sostenibilidad

- Contribuir a la construcción de un futuro más sostenible fomentando la adopción de prácticas bancarias responsables entre nuestros clientes e impactando positivamente en el medioambiente.

² EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

4. Modelo de negocio Canvas

El Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011) es una herramienta de gestión estratégica que facilita el análisis, la visualización y el diseño del modelo de negocio de una forma integral, ya que cada bloque contiene los aspectos claves de la organización.

En la figura 5 se presenta el modelo de negocio de CMAC del Callao, que describe un modelo financiero enfocado en ofrecer servicios financieros personalizados para personas naturales y MIPYME. Las actividades clave incluyen inversiones, manejo de créditos y gestión de transacciones, apoyadas por recursos como tecnología avanzada y un equipo capacitado. La propuesta de valor central se centra en proporcionar soluciones financieras eficientes y de alta calidad. Los ingresos se generan a través de intereses y comisiones en diversos servicios financieros, mientras que los canales principales incluyen la banca en línea, *call center* y agencias físicas.








5. Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Porter (1987), que explica los procesos internos de una empresa que añaden valor a sus productos o servicios. Estas tareas se dividen en dos categorías: tareas principales y tareas de apoyo. La cadena de valor de servicios que se presenta a continuación es una reinterpretación del modelo de Alonso (1999), adaptada especialmente a negocios de servicios enfocados en el cliente (ver figura 6).

La Cadena de Valor de CMAC del Callao enfatiza la importancia de la infraestructura digital y física, y se centra en los recursos humanos y la capacitación para garantizar una gestión eficiente. Las actividades principales se centran en la colocación y captación de créditos, la gestión de activos y un sólido servicio al cliente, así como soporte técnico y educación financiera. Las áreas de soporte, como la tecnología y los recursos, mejoran la prestación de servicios y mejoran la experiencia del cliente. Estas actividades tienen como objetivo aumentar la eficiencia en costos, mejorar la calidad de los servicios, y aumentar el rendimiento financiero.

Figura 5

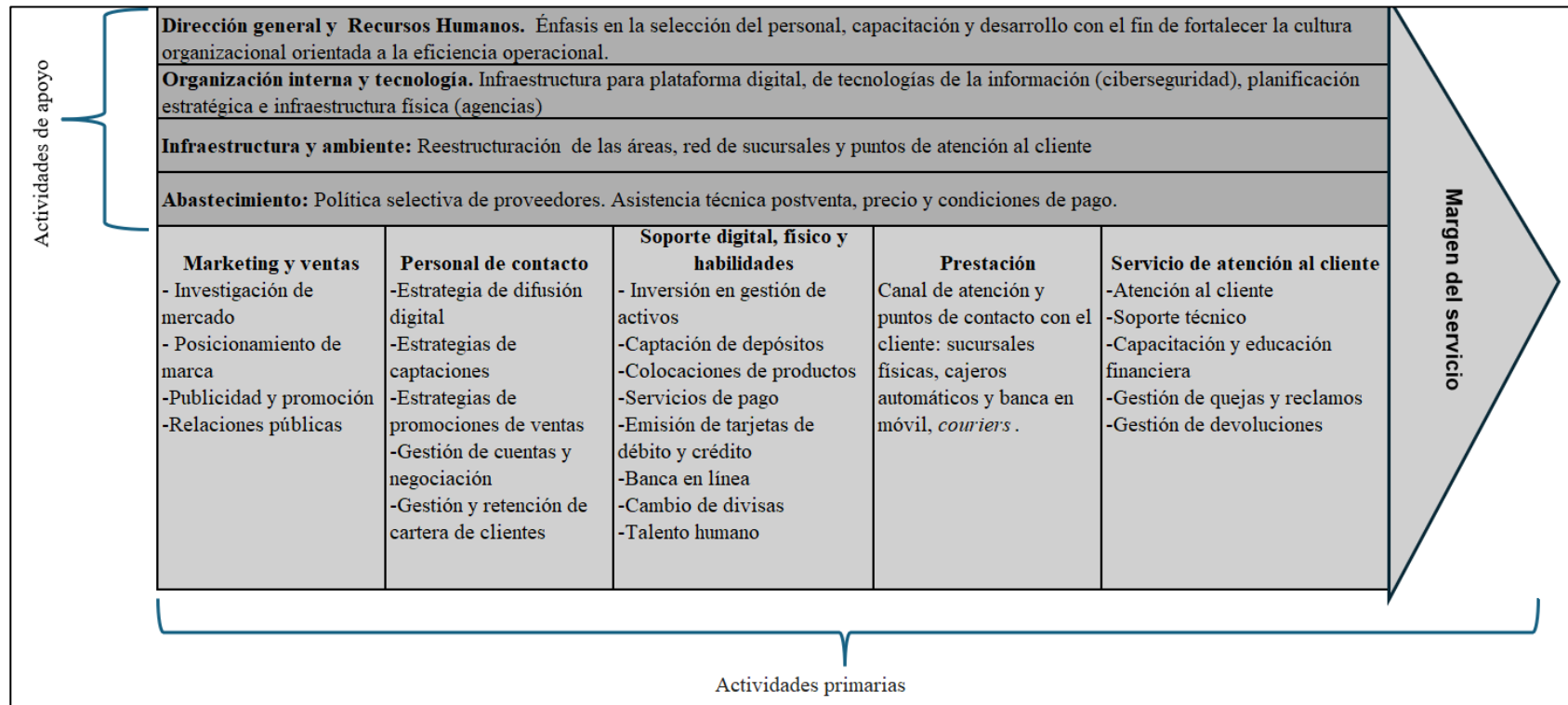
Modelo Canvas de CMAC del Callao

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ● Accionistas ● BCRP ● SBS ● Corredores ● Otras entidades financieras ● Fondos de inversión ● Estado 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ● Inversiones financieras ● Colocación de créditos ● Mantenimiento de cartera de clientes. ● Captaciones de depósitos ● Gestión de cuentas y transacciones 	<p>Propuestas de valor </p> <p>La propuesta de valor es ofrecer una amplia gama de soluciones financieras, bajo un mismo techo, que se adapten a las metas y objetivos financieros de cada persona natural, pequeña y mediana empresa con el fin de ofrecerles una excelente experiencia.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atención personalizada mediante ejecutivos premium. ● Beneficios como cuenta sueldo, millas, sorteos 	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personas : Minorista, privado ● MIPYME
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gastos financieros ● Provisiones y depreciaciones ● Costos de personal ● Tecnología y sistemas ● Gestión del riesgo. ● Intereses regulatorios 	<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ● Colaboradores ● Infraestructura ● Materiales y tecnología de punta ● <i>Software</i> ● Marca ● Cultura organizacional. ● Red social 		<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ● Banca por internet ● Chatbot ● <i>Call center</i> ● Cajeros automáticos. ● 3 Agencias 	
	<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ingresos por intereses y comisiones por préstamos, intereses sobre depósitos. Cobro de tasas de interés y comisiones por uso de tarjeta de crédito y débito ● Tarifas y comisiones por mantenimiento de cuentas, sobregiros, transacciones internacionales, etcétera. ● Ingresos por servicios de inversión, comisiones por compra y venta de valores ● Arrendamientos financieros, instrumentos de deuda, títulos valores. ● Ingresos por comisiones de productos de seguros. ● Otros ingresos integrales. 			

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Figura 6

Cadena de Valor de Servicios de CMAC del Callao



Nota: Adaptado de Alonso, 1999.

6. Análisis de desempeño de CMAC del Callao

A continuación, se presenta un análisis detallado de las áreas funcionales, basado en los resultados financieros y operativos al cierre del año 2023. De igual forma al cierre de este año, CMAC del Callao tuvo una totalidad de 200,191 clientes.

6.1 Banca de consumo

6.1.1 Producto de depósitos

- **Disponibles.** Los depósitos a la vista pueden retirarse en cualquier momento, ya que son una fuente de fondos de libre disponibilidad. A finales de 2023, la tasa de interés anual de los depósitos a la vista para banca persona: Minorista fue de 0.12%; y privado fue de 0.18%.
- **Plazo fijo.** Los depósitos a plazo fijo están disponibles a corto y largo plazo. Para finales de 2023, la tasa de depósitos a 12 meses para minoristas fue de 0.70% y para privados, 0.72%. La tasa de 24 meses para minoristas fue de 1.1% y para privado fue de 1.15%.

6.1.2 Productos de crédito

Los productos crediticios son la principal fuente de ingresos del CMAC del Callao, en función de los plazos. A fines del 2023, la institución financiera obtuvo S/ 93.8 millones como ingresos por intereses, los que se distribuyen en colocaciones de créditos de los siguientes productos:

- **Préstamos hipotecarios.** Los préstamos para vivienda se conceden a hogares que desean comprar propiedades o viviendas. La colocación de créditos de este tipo de préstamos en 2023 se dividió entre banca privada y minorista. Para banca privada se colocó a un margen promedio de 2.00%, a un plazo de 12 meses, y para banca minorista se colocó a un margen de 3.49% a un plazo de 5 años. Al cierre del ejercicio 2023 se colocaron nuevos créditos hipotecarios por un monto de S/ 185.9 millones, el plazo máximo que CMAC Callao está dispuesta a otorgar para este tipo de créditos es de 30 años. El valor del préstamo concedido puede ser hasta el 90% del precio del inmueble, con una cuota inicial mínima del 10%.
- **Créditos de consumo.** Los préstamos al consumo se conceden a los familias o personas naturales para diferentes fines, para clientes minoristas y privados, con márgenes de 4.45% y 4.89%, respectivamente, colocando S/ 186.4 millones de nuevos créditos de consumo en el 2023. Algunos de estos préstamos pueden incluir garantías y sus vencimientos se distribuyen uniformemente en 3 o 5 años. Aparte de las decisiones sobre el margen de interés, el gasto máximo en ingresos fue de 35% para las condiciones del préstamo.
- **Tarjetas de crédito.** CMAC del Callao otorgó tarjetas de crédito a clientes minoristas y privados por la suma de S/ 67.2 millones, además de recibir ingresos por comisiones de

tarjetas de crédito por S/ 1.6 millones. El múltiplo salarial que rige el riesgo crediticio asumido y el interés cobrado sobre el saldo crediticio promedio pendiente es de 3.70.

6.2 Banca de empresas

- **Banca MIPYME.** Es el segundo segmento financiero y está organizado en microempresas. Se trata de servicios financieros convencionales como préstamos, depósitos y otros servicios dirigidos a medianas y pequeñas empresas. CMAC del Callao, al cierre del 2023, tiene un posicionamiento poco competitivo con un enfoque equilibrado y una oferta de productos simplificada. Los clientes se clasifican principalmente según su calificación crediticia, con ofertas de intereses determinadas en el mercado y el riesgo de la inversión. En el 2023, el área captó depósitos por S/ 563.6 millones con una tasa baja del 0.31%, priorizando la liquidez para los clientes. En cuanto a nuevos préstamos, se colocaron S/ 120,3 millones, con tasas de interés determinadas según calificación crediticia de cada cliente.

6.3 Canal de ventas

CMAC del Callao cuenta con 3 sucursales ubicadas en el Callao, Miraflores y Lima Norte, con un total de 90 colaboradores. La fuerza de ventas distribuyó sus esfuerzos según los productos, de la siguiente manera: para depósitos, 23 %; para préstamos consumo, 45%, y tarjetas de crédito, 32%.

CMAC del Callao cuenta con una página *web*, banca móvil y banca digital, donde los usuarios pueden interactuar y realizar operaciones en línea, como consultar saldos, realizar transferencias, pagar créditos, y gestionar sus cuentas de manera conveniente y segura. Además, estas plataformas ofrecen herramientas para la planificación financiera, acceso a promociones exclusivas y la posibilidad de recibir asesoría personalizada a través de chat en vivo. Todo esto mejora la experiencia del cliente, facilitando el manejo de sus finanzas desde cualquier lugar y en cualquier momento.

6.4 Gestión de personas

Esta área cubre la gestión de todos los aspectos de Recursos Humanos, como la contratación, los despidos, la compensación y la formación del personal. El total del personal de la CMAC del Callao al cierre de 2023 se distribuía de la siguiente manera: 58 colaboradores en el área Minorista; 17 en MIPYME, y 15 en Back office. El índice de rotación registrado fue de 12.07% en Minorista; 11.76% en MIPYME y 13.33% en Back office.

En cuanto a la política de compensación, la CMAC del Callao ofrece salarios superiores al promedio del mercado y cuenta con un esquema de bonificación basado en el desempeño.

Tabla 12

Compensaciones de los empleados

Política de compensaciones - % por encima del mínimo	15
Política de pago por desempeño - hasta un % de los salarios	20
Participación en los beneficios %	0

Nota: Elaboración propia, 2025.

En cuanto a la satisfacción, definitivamente CMAC del Callao está trabajando para mejorar el índice de rotación y la satisfacción de la persona para superar un puntaje de 3.

Tabla 13

Satisfacción del personal

Satisfacción (1=bajo, 5= alto)	
Minorista	2.93
PYME	2.98
Back office	2.89

Nota: Elaboración propia, 2025.

6.5 Sistemas y procesos

Las dos actividades principales de la unidad se enfocan en servicio al cliente e inversiones en procesos y en el desarrollo de sistemas. En el servicio al cliente, se invierte en banca por Internet y la experiencia del usuario, mejorando la calidad. En el desarrollo de sistemas, CMAC del Callao invierte en infraestructura tecnológica para liderar la adopción de nuevas tecnologías con costos iniciales altos, pero con beneficios a largo plazo en eficiencia y reducción de riesgos operativos. Los clientes digitales de CMAC del Callao representan un 20% del total de clientes en colocaciones y captaciones, y las transacciones digitales representan un 15% del total de transacciones.

6.6 Gestión de riesgo y cumplimiento

Es la unidad responsable de implementar el sistema de gestión de riesgos, informes de riesgos a las partes relevantes, gestión de malos créditos y gestión de riesgos de intereses. El personal de la oficina conjunta es responsable de las tareas para la gestión y manejo de riesgos.

- **Gestión de riesgos, elaboración de presupuestos y gestión de créditos vencidos.** Los costos asociados con la asignación de personal de gestión de créditos morosos constituyen la mayoría de los costos de gestión de riesgos de la CMAC del Callao. Asignar más recursos a la gestión de riesgos mejora la gestión de préstamos dudosos, aumenta las tasas de recuperación bancaria, reduce las pérdidas crediticias y mejora la percepción regulatoria y de los clientes. Al cierre del 2023, el presupuesto para la gestión del riesgo con el que cerró CMAC del Callao fue de S/ 6.1 millones. En los últimos años se ha designado un mayor presupuesto para controlar el ratio moratorio que es un riesgo principal en el sector financiero, con la finalidad de presupuestar menos contingencia. El ratio moratorio actual

es similar al mercado en un 8.5%, el cual debe controlarse para que no suba en las proyecciones de los siguientes años.

- **Gestión del riesgo de interés.** El riesgo de interés surge de la devaluación de los activos y pasivos de la CMAC del Callao y, en particular, del escenario en el que existe una brecha entre el activo y el pasivo sensible a los tipos de interés.

6.7 Tesorería

El Departamento de Tesorería constituye la última parte de las funciones administrativas del CMAC del Callao. El efectivo incluye el saldo bancario con las decisiones disponibles ubicadas al lado de sus respectivas secciones.

7. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)

En la tabla 14 se detalla el análisis VRIO (Barney, 1991) del CMAC del Callao. Para este análisis se dividió en 4 segmentos: Paridad competitiva, donde la institución en estudio tiene las mismas ventajas que la competencia; ventaja competitiva temporal, donde existe alguna ventaja competitiva, pero que en cierta medida es copiable; ventaja competitiva sin explorar, donde aún no ha sido aprovechada por la organización, y las ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 14

Análisis VRIO de CMAC del Callao

¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitable?	¿Es aprovechable por la organización?	Análisis VRIO
Paridad competitiva				
si	no	-	-	Variedad de servicios
si	no	-	-	Seguridad que ofrece la entidad financiera
si	no	-	-	Post venta - Atención al cliente
Ventaja competitiva temporal				
si	si	no	-	Fuerza de ventas especializada
si	si	no	-	Desarrollo de productos a la necesidad de los MiPyme
si	si	no	-	Tasas competitivas en el mercado
Ventaja competitiva sin explotar				
si	si	si	no	Desarrollo de tecnología para la plataforma digital
si	si	si	no	Incremento de ventas gracias a la velocidad digital
si	si	si	no	Valor de la marca y reputación
si	si	si	no	Eficiencia en costos operacionales
Ventaja competitiva sostenible				
si	si	si	si	Empleados fidelizados y comprometidos
si	si	si	si	Cultura enfocada en el UX
si	si	si	si	Cultura enfocada en la sostenibilidad
si	si	si	si	Capacidad de adaptación inmediata

Nota: Adaptado de Barney, 1991.

7.1 Ventaja competitiva

Según el análisis VRIO, la ventaja competitiva de CMAC de Callao que se basa en los 4 ejes detallados en la tabla 14, radica en ofrecer servicios financieros altamente accesibles, caracterizados por tasas de interés bajas y comisiones mínimas, gracias a su liderazgo en costos (Mejor Valor). Además, su capacidad de respuesta inmediata destaca como un recurso valioso, raro, difícil de imitar y que pueda ser aprovechado estratégicamente. Sin embargo, para maximizar y sostener esta ventaja, es crucial continuar con la optimización de procesos, así como realizar inversiones estratégicas en tecnología y migrar en paralelo a la atención digital, de manera que se pueda asegurar un crecimiento escalable y sostenible.

7.2 Estrategia competitiva

Porter (1996) menciona las estrategias competitivas. CMAC del Callao cuenta con la estrategia competitiva de liderazgo en costos, siendo la clave para competir en mercados saturados, logrando ventajas sostenibles al ofrecer productos y servicios más accesibles sin comprometer su calidad. Esto se logra mediante la optimización de procesos, economías de escala y control de costos en toda la cadena de valor. Porter (1985) señala que esta estrategia no solo permite competir en precio, sino también generar márgenes más altos que los competidores.

7.3 Estrategia de crecimiento

Tomando en cuenta la Matriz de Ansoff (Kotler y Keller, 2016), la estrategia de crecimiento adoptada es la de Penetración de mercado, orientada a aumentar la participación de mercado en el mercado actual. Esta estrategia se centra en incrementar las colocaciones de productos y servicios financieros existentes dentro del mismo mercado en el que la entidad opera.

8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

La Matriz EFI (David y David, 2017) utiliza una metodología donde se asigna un peso del 0 al 1 a cada fortaleza y debilidad. Posteriormente, se realizó una calificación del 1 al 4, donde 4 representa una fortaleza mayor, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor. Finalmente, la ponderación se obtiene de la multiplicación del peso por la calificación. La matriz EFI (ver tabla 15) muestra una puntuación de 2.64, lo que indica que la empresa responde por encima del promedio a sus factores internos. Su principal fortaleza es la alineación estratégica con la transformación digital, una ventaja clave que posiciona a la organización para superar sus debilidades actuales y mejorar su competitividad en el mercado. Sin embargo, existen puntos de mejora, como el fortalecimiento de la presencia de marca, mejorar la eficiencia en costos y la digitalización de procesos internos. Abordar estas debilidades será esencial para lograr eficiencia operativa y crecimiento sostenible.

Tabla 15*Matriz EFI*

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNO CLAVE		Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
FORTALEZAS				
1	Somos una Caja Municipal nacional de confianza con 10 años en el mercado	0.1	4	0.4
2	Somos un buen aliado de las MIPYMES, ofreciendo soluciones financieras de primera y ubicándonos en el top 7 a nivel nacional.	0.1	3	0.3
3	Alta dirección alineada a la estrategia de transformación digital	0.1	3	0.3
4	Contamos un talento humano comprometido y con foco en el cliente	0.1	3	0.3
5	Contamos con canales digitales adaptadas a las necesidades del usuario y con ciberseguridad.	0.05	4	0.2
6	Nuestra cultura organizacional está orientada a ser eficientes y brindar una excelente experiencia a usuario.	0.05	4	0.2
7	Contamos con 3 sedes presenciales ubicadas estratégicamente en Lima.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES				
1	Eficiencia en costos operacionales	0.1	2	0.2
2	Presencia de marca poco posicionada	0.07	1	0.07
3	Contamos con procesos internos manuales que requieren muchas horas hombre e incrementan los gastos	0.07	2	0.14
4	Capital humano poco digital	0.08	2	0.16
5	Poca diferenciación dado que no contamos con una solución única diferenciada	0.04	1	0.04
6	Pocos canales para llegar al nuevo cliente digital.	0.04	2	0.08
7	Alta rotación de empleados, debido a la fuerte competencia del mercado, lo que incrementa los costos	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.64
El resultado EFI ES 2,64 lo cual nos indica que la empresa esta respondiendo a los factores Internos por encima del promedio				

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

9. Conclusiones

La conclusión del análisis interno de CMAC del Callao destaca una propuesta de valor que incluye brindar soluciones financieras a la medida de sus clientes. Una de las principales fortalezas es el alineamiento estratégico con la transformación digital, lo cual permitirá la optimización de procesos y una gestión eficaz de los recursos. Este alineamiento permite a CMAC del Callao mantenerse en su posición en el mercado actual y lograr a futuro una mejor posición, lo que representa una ventaja competitiva. Además, la entidad ha logrado integrar con éxito canales digitales y físicos, lo que permite atender la necesidad del actual cliente que es cada vez más digital y ha facilitado el acceso a sus servicios. Es fundamental que la organización se enfoque en optimizar la eficiencia operativa, respaldándola con una inversión continua en tecnología. Esto no solo garantizará servicios financieros accesibles, sino que también permitirá una mayor personalización, fortaleciendo la propuesta de valor de la organización. En resumen, la estrategia competitiva de CMAC del Callao es liderazgo en costos (mejor valor), ya que ofrece un equilibrio óptimo entre calidad y precio, que refuerza su posicionamiento como la mejor opción en su segmento.

En cuanto a la estrategia de crecimiento actual, CMAC del Callao sigue una estrategia de penetración de mercado. Este enfoque está diseñado para fortalecer su posicionamiento en el

mercado actual que es principalmente la ciudad de Lima, utilizando sus productos y servicios actuales, lo que implica una optimización constante de su oferta para capturar una mayor cuota de mercado.

Las fortalezas actuales han permitido que CMAC del Callao alcance el puesto 6 del ranking de cajas en cuanto a la colocación de créditos. Sin embargo, se ha visto que en cuanto a banca empresa (MIPYME), en los últimos años ha perdido mercado por lo que se debe evaluar y hacer una estrategia de captación. Así mismo, se busca constantemente mejorar la eficiencia de procesos además de implementar un sistema robusto de gestión de riesgos. Este sistema es crucial para gestionar eficazmente el riesgo crediticio y los créditos morosos, garantizando una recuperación eficiente y protegiendo la solidez financiera de la institución.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se presenta el análisis de mercado enfocado en el sector micro financiero en el Perú. Para ello, se detallan los objetivos y la metodología empleada, utilizando fuentes primarias y secundarias. Estas fuentes permitieron estimar la demanda del sector micro financiero de las cajas municipales y analizar los productos y servicios más demandados por las MIPYME, así como su nivel de digitalización y otras preferencias relevantes.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

El objetivo general del análisis de mercado es determinar el mercado potencial de las MIPYME en cajas municipales. Esto permitirá proyectar la demanda futura de estos servicios, lo cual facilitará la planificación estratégica y la toma de decisiones, optimizando el crecimiento y la eficiencia del negocio.

1.2 Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos del estudio de mercado:

- Identificar cuáles son los productos financieros y/o necesidades financieras más demandadas por las MIPYME.
- Evaluar el grado de digitalización de las MIPYME.
- Analizar las variables que más valoran las MIPYME de una institución financiera.
- Evaluar el nivel de morosidad de las MIPYME.
- Analizar cómo las cajas municipales logran eficiencia operativa y economías de escala.
- Proyectar la demanda futura del negocio microfinanzas.
- Definir la ubicación futura de las agencias en Lima y provincias.

2. Fuentes de información

En este estudio de mercado se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias. A partir de las fuentes secundarias se realizará la estimación de la demanda del mercado, mientras que los resultados de las fuentes primarias permitieron validar cualitativamente los servicios requeridos y la tendencia hacia la digitalización.

2.1 Fuentes primarias

A continuación, se detallan las fuentes primarias recopiladas para el análisis de mercado, utilizadas para obtener información cualitativa sobre las preferencias del público objetivo.

- **Entrevistas a profundidad.** Se llevaron a cabo 5 entrevistas a profundidad con expertos de la industria bancaria, con el objetivo de obtener información clave sobre el sector. El

cuestionario utilizado en estas entrevistas se encuentra en el anexo 2. En la tabla 16 se detalla la lista de entrevistados, con sus cargos y las empresas a las que pertenecen.

Tabla 16

Entrevistas a profundidad

	Nº	Nombre	Cargo	Empresa
Expertos	1	Joan Bruno	Asesor de Negocios Banca PYME	Caja Municipal Sullana
	2	Carlos Castro	Subgerente Regional de Negocios	Mi Banco
	3	Gonzalo Palomino	Coordinador de Marketing	Financiera Confianza
	4	Iván Prado	Trader	Interbank
	5	Mariano Pirotte	Líder de digital	Banco Pichincha

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se detallan a continuación se utilizaron, principalmente, para estimar la demanda futura del sector de microfinanzas; para ello, se consultaron reportes de la SBS, INEI, y BCRP. También se recopilaron datos de las páginas *web* de las principales cajas municipales, financieras y bancos con mayor participación en Lima en el sector MIPYME. Se obtuvo el histórico de colocaciones de créditos directos por tipo de crédito y tipo de empresa en el sistema micro financiero en Cajas Municipales, de los últimos 10 años (ver anexo 3). Con estos datos, utilizando la metodología de regresión lineal, se estimará la demanda.

También se identificaron los rangos mínimos y máximos de las Tasas Efectivas Anuales (TEA) aplicadas a productos crediticios, y se comprobaron los servicios ofrecidos a las MIPYME, predominando los créditos otorgados por sector y campañas específicas (ver anexo 4).

3. Resultados del estudio de mercado

Considerando el objetivo general y los específicos, se presentan los resultados obtenidos.

3.1 Identificar cuáles son los productos y/o necesidades financieras más demandadas por las MIPYME

Tomando en cuentas las fuentes primarias, se identificó lo siguiente:

- **Según las entrevistas a profundidad.** Son dos productos básicos que demandan las MIPYME. El primero es el crédito de capital de trabajo menores a 1 año (1-5 meses), normalmente es estacional para OPEX, y el segundo, es el crédito para activos fijos de mediano y largo plazo (1-3 años) para CAPEX. Asimismo, las entidades financieras publicitan diversas campañas para otorgar créditos para capital de trabajo, las cuales son estacionales por fechas especiales como el Día de la Madre, Fiestas Patrias, etcétera. Todo esto confirma que las necesidades financieras de las MIPYME están principalmente relacionadas con el crédito para seguir creciendo en sus negocios.

Considerando a las fuentes secundarias se encontró lo siguiente:

- Según los sitios *webs* de CMAC de Arequipa, CMAC de Piura, Mi Banco, CMAC Huancayo, CMAC de Cusco y Compartamos Financiera, se puede concluir que, de los 53 productos financieros ofrecidos a MIPYME, 48 corresponden a créditos directos (ver anexo 4). Asimismo, se observa que las entidades segmentan sus soluciones de crédito en categorías: Comercial, Agropecuario, Pesquero, Activos Local Comercial, Maquinaria y Equipos, entre otros. Esta segmentación se realiza porque cada tipo de cliente requiere soluciones financieras específicas en términos de tiempo, tasas, plazos, montos, etcétera.
- Tomando en cuenta el Informe de Estabilidad de la SBS (2023c), donde se presentan datos de la situación del Sistema Financiero con corte a mayo del 2023, los productos financieros más demandados por las MIPYME en el sistema financiero son:
 - **Créditos para circulante.** Estos créditos son utilizados por las MIPYME para continuar con la operatividad del negocio (compra de mercadería, pago de sueldos y gastos operativos), los mismos que son requeridos en un corto plazo, máximo 180 días.
 - **Créditos para inversión.** Las MIPYME también buscan financiamiento para proyectos de expansión, adquisición de activos fijos, modernización de equipos, entre otros, a través de créditos destinados a la inversión.
 - **Líneas de crédito.** Las MIPYME pueden acceder a líneas de crédito que les permiten disponer de fondos de manera flexible según sus necesidades, lo que les brinda mayor liquidez y capacidad de respuesta ante imprevistos.
 - **Factoring.** Este producto financiero permite a las MIPYME obtener liquidez inmediata ya que una entidad financiera adelanta efectivo de forma inmediata, lo que ayuda a las MIPYME a mejorar su flujo de caja.

3.2 Evaluar el grado de digitalización de las MIPYME

Tomando en cuentas las fuentes primarias se concluye lo siguiente:

- Se confirmó que entre el 10% y el 20% de los clientes MIPYME de las entidades financieras utilizan plataformas digitales para realizar transacciones financieras (ver anexo 5), lo que es una clara oportunidad para que las MIPYME adopten estas plataformas. Además, las entidades financieras han manifestado un enfoque estratégico para fortalecer sus plataformas digitales y fomentar la autogestión de sus usuarios.

En base a las fuentes secundarias se concluye lo siguiente:

- Según el estudio sobre la madurez digital de las empresas peruanas realizado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2023), las MIPYME constituyen el 99% de la capacidad productiva del país, sector que se vio afectado por la pandemia, lo que generó

una creciente necesidad de digitalizarse. Un aspecto positivo es que el 81.2% de las MIPYME afirma contar con computadoras de escritorio y el 74% con teléfonos celulares, pero persiste una brecha significativa en la adopción de tecnologías digitales: solo el 17.6% de estas empresas tiene un sitio *web* para ofrecer productos, y apenas el 8.1% realiza ventas en línea. Esto evidencia que el ritmo de digitalización de las MIPYME es medio ya que, aunque emplean herramientas tecnológicas, aún no las aprovechan de manera óptima.

- Asimismo, analizando la adopción digital de los clientes en el sector financiero peruano vemos que ha crecido significativamente, liderada por la banca tradicional, donde el BBVA registra un 70% de transacciones digitales, el BCP alcanzó el 72% en 2023 (frente al 59% en 2022) e Interbank supera el 70%. En las cajas municipales, el avance es más lento debido al perfil de sus clientes, aunque Caja Arequipa incrementó sus transacciones digitales del 68% en 2021 al 75% en 2023. Mientras tanto, las fintech, como Kambista, Prestamype, Apurata y Rextie, han revolucionado el mercado con servicios 100% digitales, ofreciendo procesos más ágiles y atractivos para los usuarios. A pesar del crecimiento digital en cajas municipales, siguen rezagadas frente a los bancos y fintechs, lo que obliga al sector a fortalecer su infraestructura tecnológica para mantenerse competitivo.

3.3 Analizar las variables que más valoran las MIPYME de una entidad financiera

Tomando en cuentas las fuentes primarias se concluye lo siguiente:

- Según las entrevistas a profundidad, se concluye que las MIPYME que realizan campañas estacionales dan gran importancia a la rapidez y agilidad para obtener el crédito y que, debido al carácter temporal de sus campañas, requieren acceder de inmediato a la financiación, por lo que es fundamental obtener créditos en un plazo no mayor de 24 a 48 horas, para aprovechar la oportunidad y continuar con sus operaciones sin interrupciones.

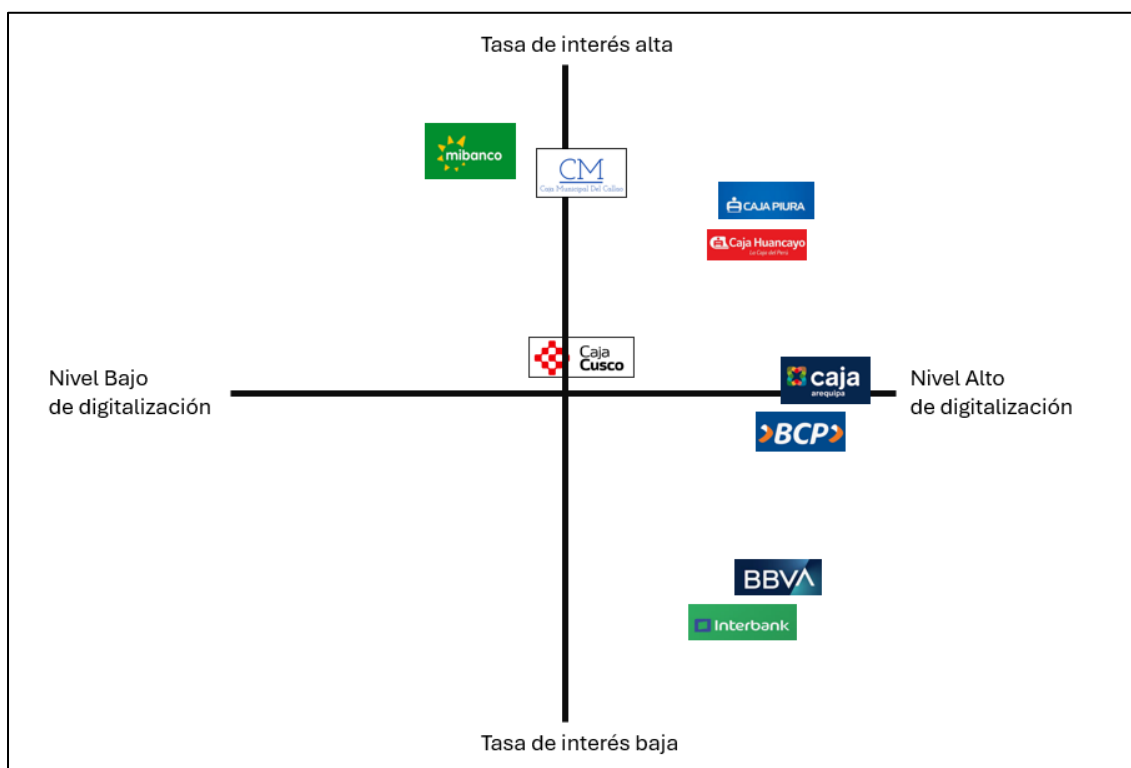
En base a las fuentes secundarias se concluye lo siguiente:

- Se ha elaborado un mapa de posicionamiento para analizar cómo distintas entidades financieras se diferencian en el mercado según su nivel de digitalización y las tasas de interés que ofrecen. Este análisis permite identificar patrones en la oferta de servicios financieros y comprender cómo cada institución adapta su estrategia según el perfil de sus clientes. Para ello, se han considerado dos factores clave: las tasas de interés, obtenidas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y el nivel de digitalización, medido a partir del ranking de valoración en Google Play Store del 2024, elaborado por Big Data Consulting.

Los resultados muestran que BCP, BBVA e Interbank, con alta digitalización y tasas de interés bajas, se enfocan en clientes de menor riesgo y con mayor acceso a tecnología, lo que les permite ofrecer condiciones más competitivas. En contraste, Mibanco, Caja Municipal del Callao y Caja Cusco, con menores niveles de digitalización y tasas más altas, atienden segmentos con mayor riesgo crediticio o con menos alternativas bancarias. Por otro lado, Caja Piura y Caja Huancayo, ubicadas en el cuadrante superior derecho, combinan una digitalización avanzada con tasas elevadas, reflejando una estrategia de diferenciación dirigida a clientes con mayor capacidad de pago, pero también con mayores costos de financiamiento. Este mapa permite visualizar cómo cada entidad adapta su propuesta de valor en función de la tecnología y las condiciones crediticias que ofrece a sus clientes.

Figura 7

Mapa de posicionamiento



Nota: Adaptado de Kotler Keller, 2016.

3.4 Evaluar el nivel de morosidad de las MIPYME

Tomando en cuentas las fuentes primarias se concluye lo siguiente:

- Según las entrevistas a profundidad, las MIPYME suelen presentar dificultades para cumplir con sus obligaciones de pago, por lo que enfrentan tasas de interés más altas. Se evidenció un incremento en los niveles de morosidad tras la pandemia, situándose entre el 10% y el 15% de la cartera total, lo que indica un alto riesgo para las entidades financieras y subraya la necesidad de implementar mecanismos de evaluación crediticia especializados.

En base a las fuentes secundarias se concluye lo siguiente:

- De acuerdo con el Informe de Estabilidad del Sistema Financiero de la SBS (2023a), las MIPYME tiene distintos niveles de riesgo crediticio según su tamaño, siendo las microfinancieras las más vulnerables, con un índice de incumplimiento del 8.7% en diciembre de 2022 (ver tabla 17).

Tabla 17

Cuadro II.A.2 Sistema financiero: Ratio de incumplimiento

Tipo de crédito	RI Inicial dic-22 (%)	Cambio pp. respecto al RI inicial					
		Base		Estrés		Estrés Severo	
		Dic-23	Dic-24	Dic-23	Dic-24	Dic-23	Dic-24
Corporativo	0.7	-0.1	-0.2	0.3	0.1	0.5	0.3
Gran Empresa	1.7	-0.1	-0.3	0.4	0.1	0.6	0.3
Mediana Empresa	5.8	0.9	0.4	1.8	1.4	2.5	2.3
Pequeña Empresa	8.5	0.9	0.2	2.1	1.9	2.9	3.0
Microempresa	8.7	0.7	0.2	1.4	1.1	1.8	2.3
Consumo	6.2	1.4	1.4	1.8	1.9	2.4	2.4
Hipotecario	0.9	0.2	0.4	0.4	0.6	0.6	1.1

Nota: Los valores proyectados del ratio de incumplimiento asumen la materialización de todas las pérdidas producto de la pandemia, las que podrían postergarse para periodos posteriores en caso se presenten medidas complementarias por parte del Gobierno dirigidas a mitigar el impacto.

Nota: Tomado de SBS, 2023a.

3.5 Analizar cómo las cajas municipales logran eficiencia operativa y economías de escala

En base a las fuentes secundarias se concluye que las estrategias implementadas por las cajas municipales, como Caja Arequipa, Caja Cusco y Caja Piura, para alcanzar eficiencia operativa y economías de escala, se centran en su transformación digital. Estas estrategias se enfocan principalmente en dos aspectos clave: el desarrollo y mejora de sus plataformas digitales, y la digitalización de sus procesos internos.

En cuanto al desarrollo y mejora de sus plataformas digitales, el enfoque principal está en hacer que el usuario tradicional migre hacia la banca digital. Esto permite no solo reducir costos al disminuir la necesidad de atención presencial, sino también fomentar la autogestión por parte de los clientes. Además, incrementa la capacidad de atención a un mayor número de usuarios, contribuyendo así a lograr economías de escala. Por ejemplo, Caja Cusco ha experimentado un notable avance en su transformación digital con el lanzamiento de su plataforma Wayki App. Gracias a esta innovación, las transacciones mensuales aumentaron de menos de 10,000 en junio de 2020 a 96,000 en diciembre de 2021, demostrando el impacto positivo de la

digitalización en la mejora de la experiencia del cliente y en la eficiencia operativa (Mendoza, 2022). En el caso de Caja Arequipa, esta institución ha potenciado el uso de sus plataformas digitales, logrando un notable incremento en los usuarios de su app, que crecieron de 3,000 en 2018 a 400,000 en 2023; esto le ha permitido crecer de manera eficiente, alcanzando economías de escala (Caja Arequipa, 2023).

En lo referente a la digitalización de sus procesos internos, las cajas municipales del Perú han alcanzado una mayor eficiencia operativa mediante la automatización de sus actividades, lo que ha permitido agilizar los procesos, reducir costos y optimizar el uso de horas-hombre. Por ejemplo, Caja Cusco ha optimizado su proceso de evaluación crediticia con la funcionalidad Wayki Cash. Este enfoque digital simplificó el proceso a dos pasos, eliminó el uso de papel y las visitas a sucursales. En solo tres días, procesó 200 créditos, equivalente al trabajo mensual de 10 analistas, demostrando grandes avances en eficiencia operativa y satisfacción del cliente gracias a la adopción de tecnología avanzada (Microfinanzas, 2024). En el caso de Caja Arequipa, esta caja municipal marcó un hito en 2020 al ser la primera institución financiera en el Perú en otorgar un crédito 100% digital. Lo que inició como un piloto representa hoy el 10% de las colocaciones mensuales y para 2023, su meta es elevar esta cifra al 25%, optimizando así sus costos operativos (Caja Arequipa, 2022).

3.6 Proyectar la demanda futura del negocio de microfinanzas de cajas municipales

Para proyectar la demanda futura se utilizaron datos históricos de la SBS que proporcionan información de las colocaciones del negocio de microfinanzas (ver anexo 6) y cajas municipales (ver anexo 7), así como la fluctuación de la inflación en los últimos 20 años que se obtuvieron de la página del BCR consideramos la inflación, porque impacta el poder adquisitivo de los clientes y la tasa de interés real. Una alta inflación puede disminuir la demanda de crédito debido a tasas más altas y menor capacidad de pago.

Los pasos para estimar estas 2 demandas de mercado fueron los siguientes:

- **Número de deudores.** Deudores históricos por tipo de crédito según la SBS, desde el año 2012 hasta el 2023.
- **Inflación.** Datos de inflación según el BCR desde el año 2000 al 2023
- **Otorgamientos de créditos.** Se obtuvieron montos de créditos directos en soles respecto a los deudores de acuerdo con la segmentación según la SBS, desde el año 2012 hasta el 2023, de forma mensual.
- Utilizando la fórmula de regresión lineal múltiple se fijaron 2 variables independientes y la variable dependiente. La variable dependiente (Y) es lo que queremos hallar que es colocaciones de créditos, para lo cual utilizaremos dos variables independientes (X) que son Número de deudores y la inflación. El nivel de confiabilidad de la regresión se fijó en 87% y el margen de error permitido es de 5%.
- Como resultado se obtuvo el coeficiente de correlación (R) de Pearson, el coeficiente de determinación (R^2) y la ecuación de regresión lineal múltiple.

Tabla 18

Coefficientes de créditos y deudores del sector microfinanciero en CMAC

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.983867455
Coefficiente de determinación R^2	0.967995168

Nota: Elaboración propia, 2025.

- El coeficiente de correlación muestra una correlación significativamente alta y positiva, directamente proporcional con un valor de 0.98.
- Respecto al coeficiente de determinación, se explica qué tanto la variable independiente puede predecir el comportamiento de la variable dependiente. En este caso, con la información de la cantidad de deudores e inflación, se realiza el pronóstico de las colocaciones de créditos. Como resultado se obtuvo que la variable independiente representa el 98% de la variabilidad de la variable dependiente.

- Finalmente, para el sector microfinanciero, el análisis de regresión ha dado como resultado la siguiente ecuación (expresada en miles de Soles):

$$Y = b_0 + b_1 * (\text{inflación}) + b_2x * (\text{total de deudores})$$

$$Y = -9350836.451 + 1076889.789 * (\text{inflación}) + 18.35946026 * (\text{total de deudores})$$

Tabla 19

Coefficiente de créditos y deudores MIPYME de CMAC

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.99236341
Coefficiente de determinación R ²	0.98478515

Nota: Elaboración propia, 2025.

- El coeficiente de correlación muestra una correlación significativamente alta y positiva, directamente proporcional y con un valor de 0.99.
- Del mismo modo, se obtiene un coeficiente de determinación de 98%.
- Finalmente, para cajas municipales, el análisis de regresión ha dado como resultado la siguiente ecuación (expresado en miles):

$$Y = b_0 + b_1 * (\text{inflación}) + b_2x * (\text{total de deudores})$$

$$Y = -6046853.9 + 374954.37 * (\text{inflación}) + 21.4061265 * (\text{total de deudores})$$

La aplicación de la metodología de regresión lineal múltiple permitió establecer una relación entre el número de deudores, inflación y las colocaciones dentro del sistema micro financiero. En la tabla 19 se presenta la proyección de colocaciones de créditos directos para el sector microfinanciero en CMAC, la cual muestra un crecimiento sostenido y moderado tanto en número de deudores, inflación así como en el monto de colocaciones en soles, durante el periodo 2024-2028. En particular, se observa un pico de crecimiento en el año 2025, con un 11.8%, seguido por una desaceleración moderada que culmina en 2028 con un 4.6%. En términos generales, el promedio de crecimiento para este período es de 5.8%, lo que refleja un mercado estable y en constante expansión, siempre y cuando se mantengan las condiciones macroeconómicas y políticas estables. Asimismo, en dicha tabla, se muestran las colocaciones de créditos directos del sector microfinanciero de las Cajas Municipales para las MIPYME, expresadas en miles de soles, junto con los porcentajes de crecimiento anual proyectados para el período 2024-2028. El crecimiento estimado es relativamente estable, con un promedio anual

de aproximadamente 10.00%. Aunque las proyecciones son positivas hasta el 2028, este crecimiento podría verse afectado por factores externos, como cambios en las políticas regulatorias y las tasas de interés.

Tabla 20

Proyección de colocaciones de créditos directos del sector microfinanciero

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Colocaciones de créditos directos del sector Microfinanciero de Cajas Municipales (En miles de Soles)	36,651,012	40,969,215	43,060,738	45,152,261	47,243,784
Crecimiento %	2.6%	11.8%	5.1%	4.9%	4.6%
Colocaciones de créditos MiPyme - Caja Municipal	30,763,484	34,357,509	37,241,245	40,124,981	43,008,718
Crecimiento %	15.1%	11.7%	8.4%	7.7%	7.2%

Nota: Elaboración propia, 2025.

La metodología también permitió proyectar la colocación de créditos directos de CMAC del Callao para el periodo 2024-2028. Se ha considerado un crecimiento del 9.0%, basado en el crecimiento promedio de las MIPYME en todas las cajas municipales. Esto es especialmente relevante, ya que este segmento será priorizado en las estrategias de crecimiento.

Tabla 21

Proyección de colocaciones de créditos directos

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Colocaciones de créditos CMAC del Callao (en miles de Soles) - Escenario con plan	2,232,366	2,433,279	2,652,275	2,890,979	3,151,167
Crecimiento %	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%

Nota: Elaboración propia, 2025.

3.7 Definir la ubicación de las futuras agencias en Lima y provincias

Para los siguientes años la institución financiera busca crecer en la ciudad de Lima, ubicándose en los distritos con mayor número de colocación de créditos y mayor captación de depósitos y, en los siguientes años, se espera contar con las primeras agencias en provincias, siendo importante analizar cuáles son las ciudades idóneas. Según CPI Research (2023), Lima tiene una población de 9'117,000 personas mayores a 18 años, seguida de Arequipa, con 1'179,000 personas y, en tercer y cuarto lugar están Junín y Cusco, respectivamente.

- **Mercado potencial en Lima.** Para definir el mercado potencial en los nuevos distritos de Lima donde se proyecta la apertura de agencias, se utilizaron fuentes secundarias, como el Boletín informativo de las Cajas municipales de la SBS (2023b). Allí se identifican las colocaciones y captaciones según distritos al cierre del 2023 de las CMAC, destacando que

los créditos MIPYME representan entre el 70% y 80% del total. Asimismo, se validó en las entrevistas con los expertos que las entidades financieras se ubican cerca de otras para captar el flujo de clientes. Se ha decidido ingresar a 2 distritos con mayor colocación de créditos y uno con una fuerte captación de depósitos, que complementarán la ubicación de las agencias actuales, abarcando estratégicamente las zonas de Lima Norte, Este, Oeste y Sur, con aperturas en los distritos de Ate, San Juan de Lurigancho y San Borja.

Tabla 22

Créditos directos y depósitos por oficina (al 31 de diciembre de 2023) (en miles de soles)

Actualizado al 04.03.2024

Departamento y Distrito	Créditos Directos			Depósitos Totales		
	MN	ME	Total	MN	ME	Total
Lima	6,287,434	25,357	6,312,791	9,387,716	388,894	9,776,610
Ate	559,027	422	559,449	403,729	6,672	410,401
Barranca	190,723	199	190,922	95,735	2,782	98,517
Carabaylo	203,742	2,084	205,826	86,671	2,344	89,015
Chilca	18,659	0	18,659	7,987	227	8,214
Comas	180,541	939	181,480	170,796	3,467	174,263
Huacho	219,897	0	219,897	164,909	3,066	167,975
Huaral	158,922	212	159,135	99,276	6,356	105,631
Imperial	186,697	0	186,697	43,809	1,120	44,928
Jesús María	93,995	1	93,997	297,912	11,691	309,603
La Molina	36,461	0	36,461	162,352	7,585	169,936
La Victoria	56,234	635	56,869	58,940	7,795	66,736
Lima	404,374	5,126	409,499	657,046	30,887	687,933
Lince	17,937	0	17,937	71,929	2,249	74,178
Los Olivos	374,860	3,080	377,940	409,948	13,504	423,452
Lurigancho	127,366	26	127,391	107,487	2,626	110,113
Lurin	83,536	0	83,536	57,495	2,240	59,735
Magdalena del Mar	96,102	57	96,159	334,122	11,189	345,310
Maña	65,208	0	65,208	27,374	442	27,816
Miraflores	149,078	5,824	154,903	1,719,386	90,492	1,809,878
Paramonga	39,789	0	39,789	19,859	919	20,778
Puente Piedra	161,283	442	161,725	110,742	1,886	112,629
San Borja	172,203	0	172,203	889,226	35,157	924,382
San Isidro	52,542	178	52,720	346,611	7,479	354,090
San Juan de Lurigancho	606,771	258	607,029	462,285	14,582	476,866
San Juan de Miraflores	280,082	62	280,144	262,228	6,430	268,658
San Martín de Porres	290,448	797	291,245	325,695	9,680	335,374
San Miguel	4,788	0	4,788	22,212	2,021	24,233
San Vicente de Cañete	97,789	5	97,795	52,389	1,285	53,674
Santa Anita	215,311	2,304	217,615	325,853	13,355	339,208
Santiago de Surco	57,026	737	57,763	413,527	14,756	428,283
Supe	27,300	0	27,300	5,472	96	5,569
Villa El Salvador	241,122	0	241,122	153,264	2,777	156,042
Villa María del Triunfo	90,608	1	90,609	46,729	718	47,447
Independencia	114,747	578	115,325	100,508	2,639	103,147
Pachacamac	73,881	0	73,881	36,064	243	36,307
Breña	3,086	0	3,086	10,316	596	10,912
Pueblo Libre (Magdalena Vieja)	4,403	0	4,403	21,365	1,722	23,088
Chorrillos	97,637	191	97,828	105,049	1,734	106,784
Rimac	37,122	0	37,122	29,393	1,185	30,578
El Agustino	36,457	0	36,457	37,555	546	38,101
Chancay	54,963	0	54,963	36,443	619	37,062
Huaura	48,947	0	48,947	16,291	363	16,654
Surquillo	112,800	1,198	113,999	489,585	59,926	549,511
San Antonio	72,774	0	72,774	23,010	217	23,226
Oyon	7,739	0	7,739	1,238	1	1,239
Chaclacayo	33,148	0	33,148	26,069	344	26,412
San Luis	29,310	0	29,310	41,837	885	42,722

Nota: Adaptado de SBS, 202

- Mercado potencial en provincias.** Para definir el mercado potencial en provincias se han considerado 2 variables clave. La primera se centra en los departamentos con mayor número de MIPYME, y en aquellos que han registrado un mayor volumen de colocaciones de crédito. De esta manera, se ha identificado un mercado potencial de 282,044 MIPYME en los departamentos de Arequipa, Cusco y Junín que podrían requerir servicios financieros. La segunda variable se basa en las colocaciones de crédito y captaciones de ahorro, lo que ha permitido confirmar que, después de Lima, los departamentos con mayores colocaciones son Arequipa, Cusco y Junín. Se busca poner en marcha en los siguientes años una agencia por ciudad, consolidando CMAC del Callao en las regiones del sur y centro del país.

Tabla 23

MIPYME formales según departamentos, 2021

Departamento	N° Mipyme 2021	Part. %
Lima	952.923	45,0
Arequipa	125.741	5,9
La Libertad	111.205	5,2
Piura	87.201	4,1
Cusco	80.979	3,8
Junín	75.324	3,6
Lambayeque	70.694	3,3
Callao	67.725	3,2
Puno	58.505	2,8
Ancash	56.753	2,7
Ica	56.338	2,7
Cajamarca	51.384	2,4
San Martín	50.022	2,4
Loreto	38.306	1,8
Ucayali	35.849	1,7
Tacna	33.109	1,6
Huánuco	32.525	1,5
Ayacucho	28.661	1,4
Apurímac	21.156	1,0
Madre de Dios	16.729	0,8
Tumbes	15.585	0,7
Amazonas	14.523	0,7
Moquegua	14.136	0,7
Pasco	13.092	0,6
Huancavelica	9.828	0,5
Total	2.118.293	100,0

Nota: Adaptado de PRODUCE, 2024, p.45.

Tabla 24

Créditos directos y depósitos por oficina en provincias (al 31 de diciembre de 2023) (en miles de soles)

Actualizado al 04.03.2024

Departamento y Distrito	Créditos Directos			Depósitos Totales		
	MN	ME	Total	MN	ME	Total
Amazonas	536,807	0	536,807	147,971	1,171	149,142
Ancash	611,389	904	612,293	332,036	10,583	342,619
Apurímac	954,857	91	954,948	379,559	9,362	388,921
Arequipa	3,742,038	26,695	3,768,732	4,713,223	429,896	5,143,119
Cajamarca	1,345,169	4,868	1,350,037	642,458	17,055	659,513
Callao	192,948	1,168	194,116	230,784	5,659	236,444
Cusco	3,529,600	33,995	3,563,595	2,895,461	123,374	3,018,835
Huancavelica	437,233	6	437,240	195,917	1,116	197,032
Huanuco	676,231	0	676,231	288,274	5,734	294,008
Ica	1,799,331	7,460	1,806,791	1,199,840	59,758	1,259,598
Junín	3,016,889	1,141	3,018,030	2,357,289	45,705	2,402,995
La Libertad	1,818,267	11,578	1,829,845	1,583,359	66,847	1,650,206
Lambayeque	1,200,129	30,165	1,230,294	698,054	35,365	733,419
Lima	6,287,434	25,357	6,312,791	9,387,716	388,894	9,776,610
Loreto	436,871	1,010	437,881	232,934	10,986	243,920
Madre de Dios	621,603	14	621,617	195,480	5,124	200,605
Moquegua	532,273	114	532,387	279,601	18,252	297,853
Pasco	410,332	1,487	411,819	224,322	2,620	226,942
Piura	2,094,370	11,263	2,105,633	1,528,085	94,593	1,622,678
Puno	2,086,645	1,087	2,087,732	429,306	27,442	456,748
San Martín	943,175	133	943,308	317,701	10,604	328,305
Tacna	907,732	3,844	911,576	559,658	67,400	627,058
Tumbes	283,413	5,225	288,638	112,118	10,859	122,978
Ucayali	409,366	7	409,374	112,075	1,253	113,329
Total general	35,805,450	167,612	35,973,062	29,391,079	1,458,406	30,849,485

Nota: Información proveniente del Anexo 10 - Depósitos, colocaciones y personal por oficinas.

Nota: Adaptado de SBS, 2023b.

4. Conclusiones

Luego de realizar el estudio de mercado microfinanciero en el Perú se concluye lo siguiente. Respecto al primer objetivo estratégico, se ha identificado que los productos más demandados por estas empresas son los créditos de corto plazo para capital de trabajo, y mediano y largo plazo para activos fijos, con una clara tendencia a la estacionalidad en la demanda de financiamiento, especialmente para compra de inventario y campañas temporales.

En cuanto al segundo objetivo estratégico, referente al grado de digitalización de las MIPYME, aunque la pandemia actuó como un catalizador en este proceso, todavía existen brechas significativas en la adopción de tecnologías más avanzadas. A pesar de que utilizan herramientas digitales para sus operaciones básicas, como el pago de servicios e impuestos a través de plataformas *web* o aplicativos, su transformación digital aun no es completa.

Respecto al tercer objetivo, de las variables más valoradas por las MIPYME de una entidad financiera, se destacan la usabilidad y accesibilidad de las plataformas digitales, la

disponibilidad de sucursales físicas y las tasas de interés competitivas. Estas empresas valoran la rapidez para obtener el crédito, especialmente en campañas estacionales, donde necesitan financiamiento en plazos muy cortos para aprovechar oportunidades de negocio.

Referente al cuarto objetivo, que evalúa el nivel de morosidad de las MIPYME, se concluye que el nivel de morosidad de estas ha aumentado, especialmente postpandemia, alcanzando entre un 10% y 15%. Este riesgo justifica las tasas de interés más altas que suelen enfrentar las MIPYME, pero también refleja vulnerabilidad financiera de este segmento.

Respecto al sexto objetivo, las CMAC logran eficiencia operativa y economías de escala al usar nuevas tecnologías y modelos de servicio adaptados a las necesidades de sus clientes.

Respecto al penúltimo objetivo específico se ha proyectado la demanda futura de las microfinanzas de CMAC para el periodo 2024-2028 para determinar la cantidad de MIPYME del mercado potencial a las que atenderá la institución en estudio (en número de deudores y monto de colocaciones en soles). La proyección muestra que el sector microfinanciero de las CMAC crecerá a una tasa promedio anual del 5.0% entre 2024 y 2028, incrementando sus colocaciones de créditos de S/ 36,986 millones a S/ 45,592 millones. Las colocaciones de créditos a MIPYME tendrán un crecimiento promedio anual del 9.8% en el mismo período, pasando de S/ 30,897 millones a S/ 42,480 millones. Se estima que las colocaciones de créditos de la CMAC del Callao crecerán a un ritmo promedio anual del 9.0% entre 2024 y 2028, aumentando de S/ 2,232 millones a S/ 3,151 millones.

Finalmente, sobre el último objetivo, se analizaron las ubicaciones demográficas y estratégicas en Lima; así, los distritos de Ate, San Juan de Lurigancho y San Borja tiene mayor cantidad de clientes MIPYME, además de ser las ubicaciones más adecuadas para atender a Lima Sur, Norte, Este y Oeste. La evaluación de mercado en provincias se centró en Arequipa, Cusco y Junín porque tienen un potencial considerable de más de 282,000 MIPYME, siendo un segmento de mercado ya consolidado y que busca más alternativas para satisfacer sus necesidades financieras.

En conclusión, las MIPYME en Perú demandan, principalmente, créditos de corto y mediano plazo, con una fuerte estacionalidad, y valoran la rapidez para obtener el financiamiento. Aunque la digitalización ha avanzado, aún existen brechas tecnológicas. Las CMAC se perciben como más ágiles y flexibles que los bancos, logrando economías de escala con nuevas tecnologías. Se proyecta un crecimiento del sector micro financiero del 5.0% anual en el periodo 2024-2028, y un 9.8% en colocaciones a MIPYME, mientras que la CMAC del Callao crecerá a un ritmo del 9.0% anual.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028

El presente capítulo aborda el plan estratégico y tiene como objetivo establecer los lineamientos que la CMAC del Callao deberá seguir durante el periodo 2024-2028. A partir del diagnóstico de su situación actual se han formulado las estrategias necesarias para lograr con la misión de la entidad y alcanzar los objetivos establecidos.

1. Visión al 2035

Los autores de la presente investigación han propuesto la siguiente visión: Transformar el sector de las microfinanzas al ser la caja municipal líder digital y la opción preferida por nuestros clientes, ofreciendo soluciones financieras accesibles, innovadoras y digitales, impulsando así la inclusión financiera de personas y MIPYME.

2. Misión

Los autores de la presente investigación han propuesto la siguiente misión: Somos una caja municipal que busca crear valor para nuestros socios estratégicos, a través de la prestación de soluciones financieras para personas y MIPYME.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Lograr eficiencia en los costos del servicio financiero prestado, ofreciendo productos competitivos que permitan alcanzar un crecimiento rentable y sostenible a largo plazo.

3.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están alineados a la solución propuesta, dado que el objetivo de rentabilidad se enfoca en reducir los costos operativos para maximizar la eficiencia y aumentar el margen neto; el objetivo de crecimiento busca incrementar la cuota de mercado mediante una mayor competitividad y expansión en el mercado actual, y el objetivo de sostenibilidad asegura un crecimiento continuo, rentable y sostenible a largo plazo.

3.2.1 Objetivos de rentabilidad

- Incrementar el margen neto en 5%, desde el 2024 hasta el 2028, respecto del año anterior.
- Incrementar el ROE, rentabilidad financiera sobre el patrimonio, de 5.86% a 7% del 2024 al 2028.
- Incrementar el ROA, rentabilidad financiera sobre los activos, de 1.07% a 1.5% del 2024 al 2028.

3.2.2 Objetivos de crecimiento

- Incrementar la participación de mercado en colocaciones de CMAC del Callao mediante un aumento gradual del 1% durante el período 2024-2028.
- Incrementar los ingresos por intereses de S/ 401,826 a S/ 567,210 miles, lo que representa un crecimiento anual promedio de 9% durante el período 2024-2028.

3.2.3 Objetivos de sustentabilidad

A continuación, se abordarán los objetivos estratégicos de sostenibilidad, enfocados en asegurar la estabilidad y continuidad operativa de la CMAC del Callao, garantizando su capacidad para afrontar desafíos económicos y financieros a largo plazo.

- Invertir en tecnología e innovación para lograr eficiencia operativa, mejorar la seguridad de las transacciones y la excelencia del servicio al cliente.
- Invertir en formación y desarrollo continuo de los colaboradores para lograr eficiencia y mejorar la calidad del servicio, para aumentar permanencia promedio de los colaboradores en el banco a 5 años progresivamente desde 2024 al 2028.
- Mantener o reducir el índice de morosidad progresivamente en 0.5% respecto al año anterior, durante el periodo 2024-2028.
- Incrementar el porcentaje de clientes que utilizan nuestras plataformas digitales (banca móvil, banca digital), del 15% al 30% durante el periodo 2024-2028.

4. Nuevo modelo de negocio Canvas

En la figura 8 se muestra el nuevo modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011) para el periodo 2024-2028 de CMAC del Callao, buscando ser una caja con mayor presencia digital. El análisis del modelo de negocio de la institución en estudio muestra una clara evolución hacia la digitalización.

A continuación, se detallan los principales cambios para el Canvas del periodo 2024-2028 versus el actual. En términos de propuesta de valor, el modelo anterior se centraba en ofrecer soluciones financieras más tradicionales, mientras que el Canvas para el 2024-2028 se orienta hacia la digitalización y la personalización de servicios financieros, ofreciendo soluciones rápidas y accesibles en línea. Respecto a la relación con clientes, el Canvas anterior priorizaba una atención personalizada de manera presencial, a través de ejecutivos *premium* y con beneficios tradicionales como cuenta sueldo, millas y descuentos. En el Canvas 2024-2028 el enfoque cambia hacia la interacción a través de plataformas digitales, permitiendo a los clientes realizar sus operaciones de manera ágil y conveniente, en cualquier momento y lugar.

En cuanto a los canales de distribución, el Canvas 2024-2028 destaca el crecimiento de la institución con la incorporación de una banca móvil, manteniendo los mismos canales digitales y aumentando el número de agencias físicas a 6 en Lima y 3 en provincia. En relación a las actividades, en el Canvas 2024-2028 se agregan nuevas actividades como el desarrollo de una nueva plataforma digital de banca móvil, así como la automatización de gestión de riesgos, análisis de datos y las mejoras de la experiencia al cliente.

Respecto a recursos claves, en el Canvas 2024-2028 se prioriza la tecnología de vanguardia, el equipo capacitado en servicios financieros digitales, y ciberseguridad, lo cual presenta un mayor enfoque en la transformación digital, en contraste con el Canvas del 2023. Finalmente, en asociaciones claves, se incorporan *startups* financieros *fintech* y proveedores de tecnología, lo cual resalta el enfoque en la innovación tecnológica.

En conclusión, estas diferencias evidencian la capacidad de la CMAC del Callao para adaptarse a un mercado en constante cambio, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y obteniendo una ventaja competitiva en el sector de microfinanzas, respaldada por la transformación digital. Esta transformación no solo asegura su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo, sino que también promueve la inclusión financiera en la sociedad.

5. Cadena de valor

En la figura 9 se describen las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de servicio de la CMAC del Callao para el periodo 2024-2028. Estas actividades, tanto primarias como de apoyo, trabajan en conjunto para ofrecer productos y servicios de calidad, para mejorar la eficiencia operativa, y con ello asegurar que se mejore la experiencia del cliente.

Se pueden identificar las siguientes diferencias clave entre la cadena de valor propuesta, que reflejan la evolución de CMAC del Callao. En Dirección general y Recursos Humanos, la cadena de valor inicial de 2023 se enfocaba en la selección, capacitación y desarrollo del personal, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa. En cambio, la propuesta para el periodo 2024-2028 refuerza esta eficiencia, pero introduce un enfoque estratégico más avanzado, centrado en la transformación digital. Este nuevo enfoque prioriza el desarrollo del talento digital, la gestión del riesgo, y la creación de una cultura organizacional que esté alineada con los desafíos y oportunidades de la digitalización.

En cuanto a Organización Interna y Tecnología, en la cadena de valor del 2023, la atención se centraba en el desarrollo de plataformas digitales y la ciberseguridad. En el periodo 2024-2028 se plantea una infraestructura digital aún más sólida, que integre tecnología de información avanzada para ofrecer una experiencia funcional y segura a los clientes.

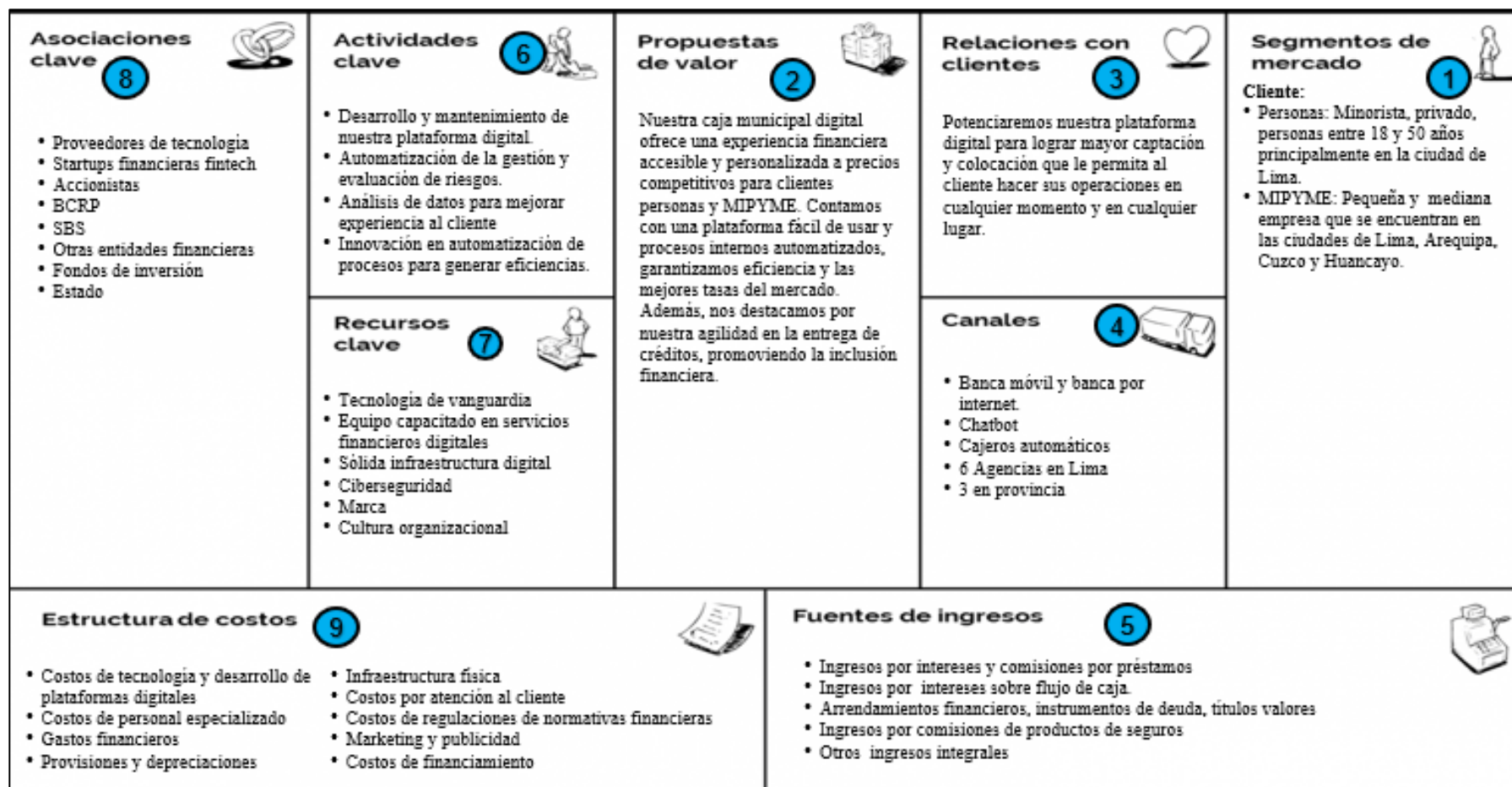
En Infraestructura y Ambiente, el nuevo enfoque pone el acento en una gestión integrada de sucursales y plataformas digitales. La reestructuración física y operativa que se inició en 2023 se amplía en el periodo 2024-2028 hacia una gestión coordinada, donde la red de sucursales físicas y las plataformas digitales trabajan de manera conjunta para ofrecer un servicio más eficiente y adaptado a las crecientes demandas del entorno digital.

Finalmente, en Marketing y Ventas, el enfoque en el año 2023 se orientaba en actividades de marketing basadas en los métodos tradicionales, como la investigación de mercado y las campañas publicitarias. Para el período 2024-2028 se orienta hacia un marketing impulsado por datos y tecnología, que evoluciona hacia el *growth marketing*, con un fuerte énfasis en la prospección digital y el uso de herramientas como el *social listening* para identificar y aprovechar de manera más efectiva las tendencias del mercado.

En general, la cadena de valor propuesta para el periodo 2024-2028 refleja una evolución significativa hacia la digitalización, agilidad y ciberseguridad, donde la tecnología no solo actúa como habilitadora para optimizar la eficiencia operativa, sino también para ofrecer una experiencia excepcional al usuario.

Figura 8

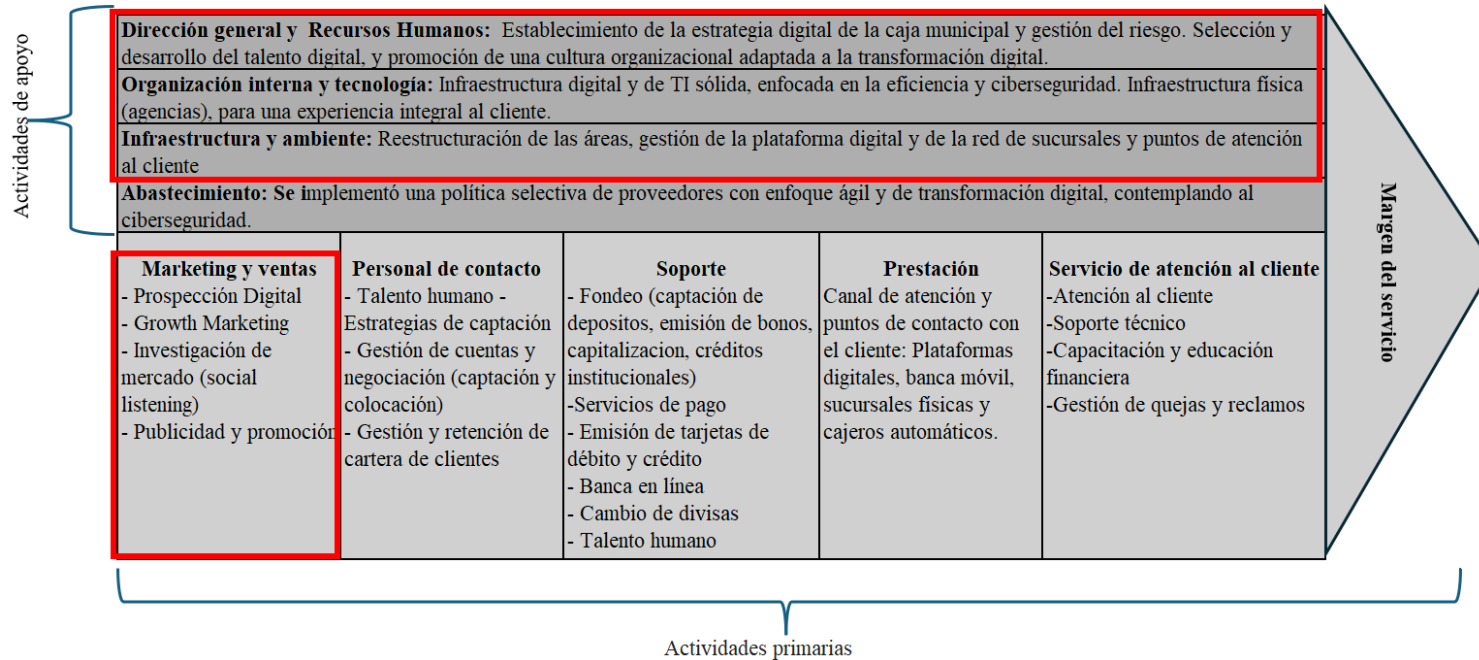
Nuevo modelo Canvas de CMAC del Callao 2024



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Figura 9

Nueva cadena de valor de CMAC del Callao



Nota: Adaptado de Alonso, 1999.

6. Estrategia competitiva

A partir de las estrategias genéricas de Porter (2007), se plantea la estrategia competitiva basada en liderazgo en costos y mejor valor (ver tabla 25), aprovechando el valor añadido que aporta la digitalización. Al automatizar los procesos internos y fomentar el uso de la plataforma digital, se reducen significativamente los costos operativos, lo que permite ofrecer las mejores tasas de interés del mercado. Esta combinación de eficiencia operativa y tecnología avanzada no solo optimiza los recursos de la CMAC del Callao, sino que también mejora la experiencia del cliente, brindando un servicio financiero accesible, personalizado y competitivo. El actual enfoque está diseñado para satisfacer de manera eficaz y rentable las necesidades tanto de personas como de MIPYME, manteniendo a la institución en estudio a la vanguardia del sector financiero.

Tabla 25

Estrategias genéricas de Porter

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del mercado	Grande	Tipo 1 Bajo costo Tipo 2 Mejor valor	Tipo 3 Diferenciación
	Pequeño		Tipo 3 Diferenciación Tipo 4 Bajo costo Tipo 5 Mejor valor

Nota: Adaptado de Porter, 2007.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Análisis

1.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA³)

En la tabla 26 se presenta la matriz FODA de CMAC del Callao.

1.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA (David y David, 2017) (ver figura 10) brinda un diagnóstico del momento actual. El resultado de la sumatoria de los ejes X e Y ubican a CMAC del Callao en el cuadrante de las estrategias agresiva, donde las estrategias propuestas son integración horizontal, integración hacia atrás, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración de mercado, y diversificación (relacionada o no relacionada).

Las estrategias que se elegirán para aplicar son la penetración de mercado, con tasas competitivas al optimizar costos, y desarrollo de mercado, con sedes en regiones estratégicas y abarcando mayor mercado con la plataforma digital de la CMAC en estudio, lo que permitirá generar economías de escala.

³ David y David, 2017.

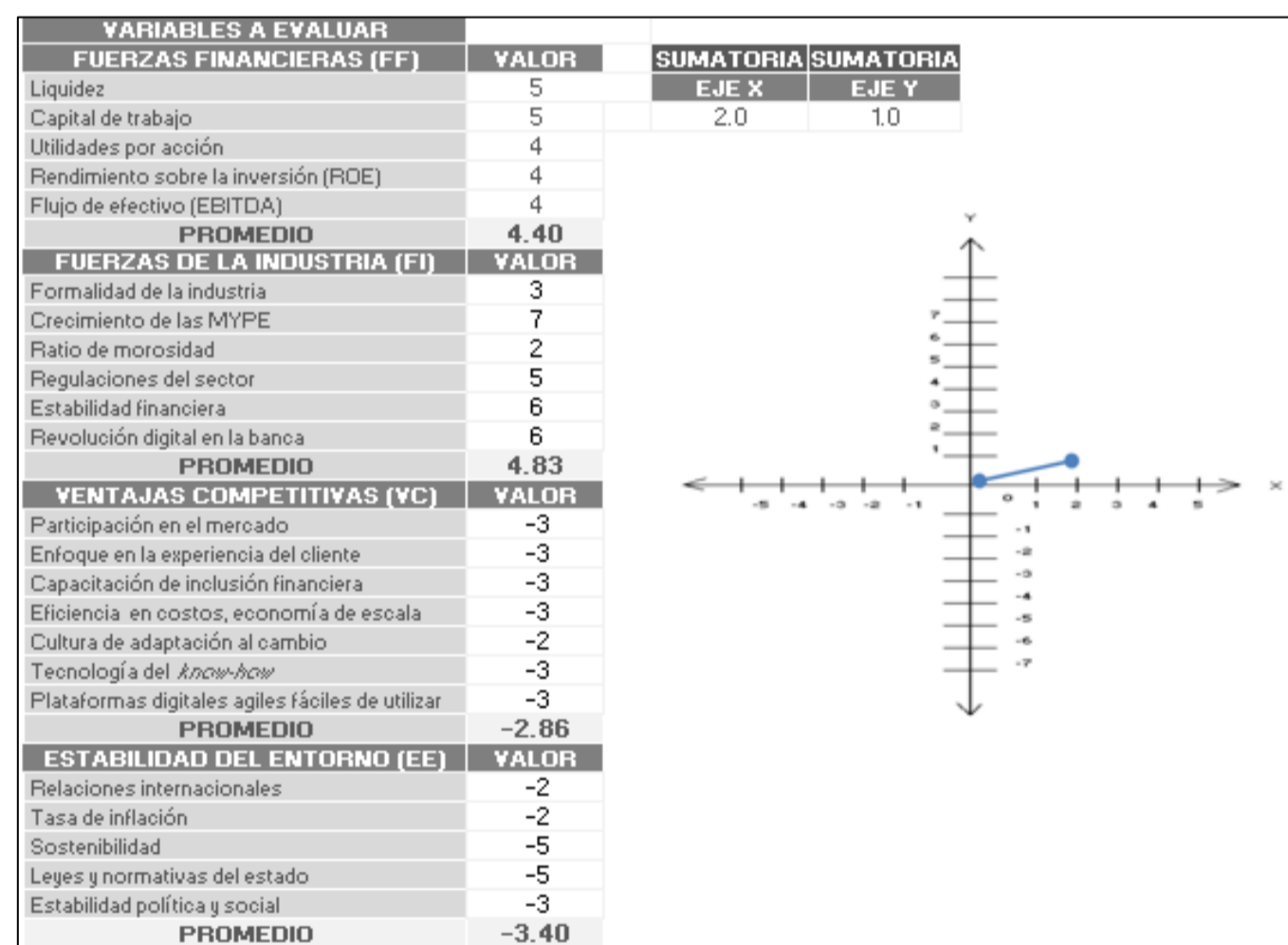
Tabla 26
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Somos una Caja Municipal nacional de confianza con 10 años en el mercado	D1. Presencia de marca poco posicionada
	F2. Somos un buen aliado de las PYMES, ofreciendo soluciones financieras de primera y ubicándonos en el top 7 a nivel nacional.	D2. Contamos con procesos internos manuales que requieren muchas horas hombre e incrementan los gastos
	F3. Alta dirección alineada a la estrategia de transformación digital	D3. Capital humano poco digital
	F4. Contamos un talento humano comprometido y con foco en el cliente	D4. Poca diferenciación dado que no contamos con una solución única diferenciada
	F5. Contamos con canales digitales adaptadas a las necesidades del usuario y con ciberseguridad.	D5. Pocos canales para llegar al nuevo cliente digital.
	F6. Nuestra cultura organizacional está orientada a ser eficientes y brindar una excelente experiencia a usuario.	D6. Alta rotación de empleados, debido a la fuerte competencia del mercado, lo que incrementa los costos
	F7. Contamos con 3 sedes presenciales ubicadas estratégicamente en Lima.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (Fortalezas y Oportunidades) Crecimiento	ESTRATEGIA DO (Debilidades y Oportunidades) Mejora
O1. Relaciones externas estables con los acuerdos comerciales como CAN, MERCOSUR, APEC, los cuales impulsan la exportación e importación.	1. Realizar una campaña agresiva de migración hacia los canales digitales, ofreciendo promociones e incentivos para los usuarios que utilicen estos medios para sus transacciones.(F5, F6, O7)	1. Reformular nuestra estrategia de posicionamiento de marca e invertir en iniciativas de rebranding para aumentar su visibilidad (D1,O6,O5,O8)
O2. Expectativa de crecimiento del PBI para el año 2024 se mantuvo entre 2,0% y 2,5%.	2. Implementar campañas de marketing enfocadas en los segmentos de crecimiento de las PYMES (F2, O4, O5)	2. Implementar soluciones tecnológicas y de procesos para la automatización de tareas internas, incluyendo la adopción de RPA (Automatización de Procesos Robóticos) y la
O3. Política monetaria favorable y regulada por el BCR, operado de manera independiente al gobierno, lo que le da estabilidad independiente de los cambios políticos.	3. Lanzar una campaña de inclusión financiera y responsabilidad social para posicionar nuestra marca como sustentable y sostenible. (F1, O6,O8)	3. Realizar un upgrade en nuestras plataformas digitales para ofrecer una experiencia de usuario superior, centrada en la comodidad y facilidad de uso, y así diferenciarnos de la competencia (D5,O6, O7).
O4. Tasa de crecimiento de lima: La población de Lima ha crecido un 1% de 2022 a 2023, impulsando a las PYMES del sector servicios.		4. Desarrollar nuestro talento humano con capacidades digitales realizando capacitaciones y formaciones, así como atrayendo personal con perfil digital y de negocio (D3,D6,O4)
O5. Las ventas de las PYMES en Lima han aumentado, impulsando su formalización. De 2012 a 2021, la formalización de las PYMES creció un 58%. En 2022, hubo un crecimiento del 6% en comparación con 2019.		
O6. Inclusión financiera en crecimiento, hacia el 2023 el 58% de usuarios de más de 18 años posee un cuenta en el sistema financiero		
O7. Crecimiento de las transacciones bancarias digitales, debido a la última pandemia, el usuario se volvió más digital lo cual podría ayudar a reducir costos innecesarios y tener pocas sucursales presenciales.		
O8. Impacto ambiental positivo a raíz de la banca digital, lo cual disminuye el uso de materiales como el papel y reducción del CO2 al necesitar menos desplazamiento de las personas a una agencia.		
O9. Correctas regulaciones del sistema financieras en nuestro país		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (Fortalezas y Amenazas), Adaptación	ESTRATEGIA DA (Debilidades y Amenazas)
A1. Inestabilidad Política en el País debido al cambio constante de presidentes, lo cual desalienta la inversión interna	1. Ejecutar campaña de publicidad enfocada en transmitir confianza y seguridad de la Caja (F1, A1,A2, A4)	1. Realizar una campaña de educación financiera sobre las amenazas asociadas a la informalidad y actividad delictiva, que será parte de nuestra de responsabilidad social. (D2, A3)
A2. Corrupción: Desperdicio de recursos públicos debido a prácticas corruptas en el presupuesto del sector público	2. Crear procesos de calificación ágil para poder formalizar a más empresas en el sistema financiero. (F2,F3,F4,F5,F6,F7, A3)	2.- Reestructurar el negocio a través de optimización de procesos(D2,D3,D5,A4,A5)
A3. Aumento de la informalidad y la actividad delictiva asociada a los préstamos informales	3. Desarrollar una estrategia integral de ciberseguridad para garantizar la protección de los datos y transacciones de nuestros clientes (A4, F5)	3.-Expandir los canales digitales para asegurar la continuidad del servicio durante eventos externos o emergencias (D5,A5)
A4. Incremento del fraude cibernético y robos. En el 2022 se registraron 2382 denuncias de este tipo.	4. Desarrollar una estrategia de transformación digital enfocada en generar eficiencia con el fin de brindar las tasas más competitivas del mercado (F3, O6)	
A5. Vulnerabilidad a eventos externos naturales o pandemias (Fenómeno del niño)		

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Figura 10

Matriz PEYEA de CMAC del Callao



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.3 Matriz de Ansoff

Según la Matriz de Ansoff (Kotler y Keller, 2016), las estrategias de crecimiento propuestas son penetración de mercado y desarrollo de mercado. La primera estrategia busca aumentar la participación de mercado de CMAC de Callao en el mercado actual, y busca incrementar las colocaciones de productos y servicios financieros existentes en el mismo mercado en el que ya opera dicha institución financiera. La estrategia es considerada en el plan estratégico de 4 años, ya que ahora CMAC del Callao solo tiene el 5% del mercado de colocaciones. Para desarrollarla se realizarán campañas de marketing enfocadas en la captación de clientes, mostrando automatización, eficiencia, y ofreciendo los precios más atractivos del mercado, realizando mejoras continuas en las plataformas digitales para brindar una experiencia excepcional a los clientes. La segunda estrategia es el desarrollo del mercado, introduciendo los productos actuales en nuevos mercados de provincias como Arequipa, Trujillo y Piura.

Figura 11

Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado Clientes actuales	Desarrollo de nuevos productos Nuevo modelos Nuevas características
	Nuevos	Desarrollo de mercados Nuevos canales de distribución Tropicalización de la marca en otros países	Diversificación Consumidores no explorados Nuevos recursos

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.4 Matriz de la Estrategia Principal (EP)

Según David y David (2017, p. 185), “las empresas ubicadas en el cuadrante II deben reevaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque la industria está en crecimiento, estas empresas son incapaces de competir de manera efectiva”, por lo tanto, las empresas en este cuadrante deben adoptar una estrategia multifacética que abarque la reevaluación interna, el desarrollo de competencias, la diferenciación en el mercado y la optimización operativa, para ser más eficientes. Al hacerlo, pueden mejorar debilidades y utilizar las oportunidades del mercado en crecimiento, logrando así una posición competitiva más sólida y sostenible en los próximos 5 años (ver figura 12).

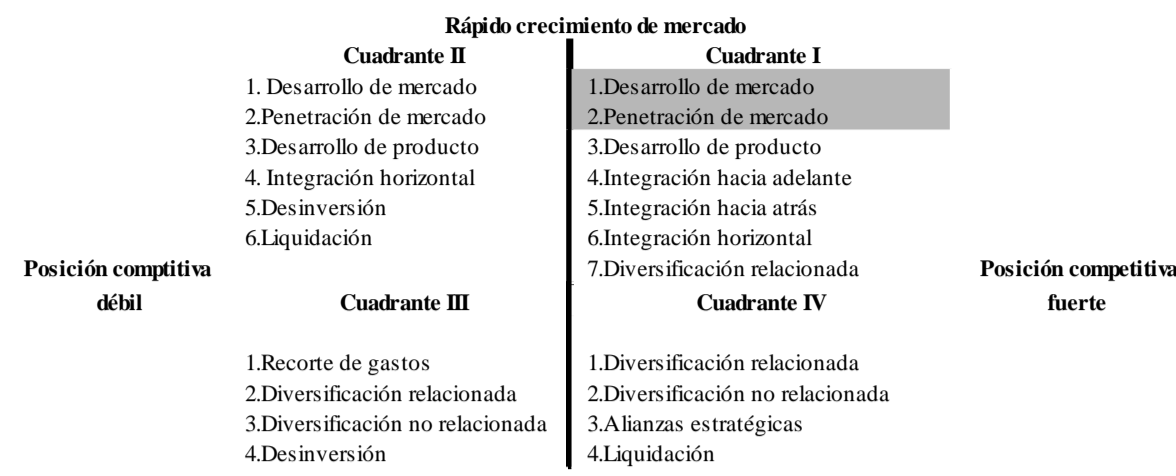
2. Decisión

2.1 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MCPE)

Se realizó una matriz de planeación estratégica (David y David, 2017) para evaluar los 2 escenarios y optar por una propuesta para seguir creciendo (ver tabla 24).

Figura 12

Matriz de la Estrategia Principal



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla 27

Matriz MCPE

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
		1. Creer en infraestructura física para captar más clientes con más locales		2. Repotenciar una plataforma digital para captar un público más digital y migrar el actual a digital		
Factores Claves		Ponderación	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES						
1	Relaciones externas estables con los acuerdos comerciales como CAN, MERCOSUR, APEC, los cuales impulsan la exportación e importación.	0.03	-	-	-	-
2	Expectativa de crecimiento del PBI para el año 2024 se mantuvo entre 2,0% y 2,5%.	0.05	-	-	-	-
3	Política monetaria favorable y regulada por el BCR, operado de manera independiente al gobierno, lo que le da estabilidad independiente de los cambios políticos.	0.08	-	-	-	-
4	Tasa de crecimiento de lima: La población de Lima ha crecido un 1% de 2022 a 2023, impulsando a las MIPYMEs del sector servicios.	0.05	4	0.2	3	0.15
5	Las ventas de las MIPYMEs en Lima han aumentado, impulsando su formalización. De 2012 a 2021, la formalización de las MIPYMEs creció un 58%. En 2022, hubo un crecimiento del 6% en comparación con 2019.mi	0.08	4	0.32	3	0.24
6	Inclusión financiera en crecimiento, hacia el 2023 el 58% de usuarios de más de 18 años posee un cuenta en el sistema financiero	0.08	4	0.32	3	0.24
7	Crecimiento de las transacciones bancarias digitales, debido a la última pandemia, el usuario se volvió más digital lo cual podría ayudar a reducir costos innecesarios y tener pocas sucursales presenciales.	0.08	1	0.08	4	0.32
8	Avance tecnológico en constante crecimiento. Incluye desarrollos importantes como billeteras digitales (Yape, Plin)	0.06	1	0.06	3	0.18
9	Impacto ambiental positivo a raíz de banca digital, disminuye el uso de materiales como el papel y reducción del CO2 al necesitar menos desplazamiento de las personas a una agencia.	0.05	1	0.05	4	0.2
10	Correctas regulaciones del sistema financieras en nuestro País	0.06	-	-	-	-
AMENAZAS						
1	Inestabilidad Política en el País debido al cambio constante de presidentes, lo cual desalienta la inversión interna	0.08	-	-	-	-
2	Corrupción: Desperdicio de recursos públicos debido a prácticas corruptas en el presupuesto del sector público	0.08	-	-	-	-
3	Aumento de la informalidad y la actividad delictiva asociada a los préstamos informales	0.08	-	-	-	-
4	Incremento del fraude cibernético y robos. En el 2022 se registraron 2382 denuncias de este tipo.	0.06	3	0.18	1	0.06
5	Vulnerabilidad a eventos externos naturales o pandemias (Fenómeno del niño)	0.08	1	0.08	4	0.32
Total		1.00				
FORTALEZAS						
1	Somos una Caja Municipal nacional de confianza con 10 años en el mercado	0.1	-	-	-	-
2	Somos un buen aliado de las MIPYMEs, ofreciendo soluciones financieras de primera y ubicándonos en el top 7 a nivel nacional.	0.1	-	-	-	-
3	Alta dirección alineada a la estrategia de transformación digital	0.12	1	0.12	4	0.48
4	Contamos un talento humano comprometido y con foco en el cliente	0.1	-	-	-	-
5	Contamos con canales digitales adaptadas a las necesidades del usuario y con ciberseguridad.	0.09	2	0.18	3	0.27
6	Nuestra cultura organizacional está orientada a ser eficientes y brindar una excelente experiencia a usuario.	0.09	-	-	-	-
7	Contamos con 3 sedes presenciales ubicadas estratégicamente en Lima.	0.05	4	0.2	2	0.1
DEBILIDADES						
1	Presencia de marca poco posicionada	0.07	-	-	-	-
2	Contamos con procesos internos manuales que requieren muchas horas hombre e incrementan los gastos	0.07	2	0.14	4	0.28
3	Capital humano poco digital	0.08	1	0.08	3	0.24
4	Poca diferenciación dado que no contamos con una solución única diferenciada	0.04	-	-	-	-
5	Pocos canales para llegar al nuevo cliente digital.	0.04	1	0.04	3	0.12
6	Alta rotación de empleados, debido a la fuerte competencia del mercado, lo que incrementa los costos	0.05	-	-	-	-
Total		1.00		2.05		3.20

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

3. Conclusiones

La estrategia de mejorar la plataforma digital es la más robusta y adecuada para enfrentar tanto las oportunidades como las amenazas identificadas, con un puntaje total de 3.20 frente a 2.05 para la expansión de infraestructura física. Esto sugiere que la organización debe enfocarse en fortalecer sus capacidades digitales para capturar a un público más digital y reducir su dependencia de la infraestructura física, maximizando así su capacidad para competir y crecer en un entorno cada vez más digital.

4. Selección de la estrategia

Para el desarrollo del plan estratégico de CMAC del Callao se han seleccionado las siguientes estrategias de negocio, en base a la Matriz PEYEA (David y David, 2017), la Matriz de Ansoff (Kotler y Keller, 2016) y la Matriz de Estrategia Principal (David y David, 2017).

4.1 Estrategia Competitiva

Se aplicará la Estrategia Competitiva en Liderazgo en Costos de mejor valor (David y David, 2017) para ofrecer productos y servicios financieros al costo más bajo posible, así como una propuesta de valor que incluya brindar una excelente experiencia al cliente, lo que permitirá atraer y retener a los clientes sensibles al precio.

4.2 Estrategias de Crecimiento

Para incrementar la participación de mercado de CMAC del Callao se implementarán 2 estrategias de crecimiento, tomando en consideración la Matriz de Ansoff:

- **Penetración de mercado.** Incrementar la cuota de mercado en los segmentos actuales mediante campañas de marketing intensivas y mejoras en los servicios ofrecidos.
- **Desarrollo de mercado geográfico.** Expandir las operaciones a nuevas regiones geográficas, captando clientes en áreas donde actualmente no tenemos presencia.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

Este capítulo describe los planes funcionales de las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas.

1. Plan de Marketing

El plan de Marketing de CMAC del Callao será desarrollado en los próximos 5 años (2024-2028), el mismo que sigue la estrategia genérica de liderazgo en costos en mejor valor, la estrategia en crecimiento de desarrollo de mercado y penetración de mercado con el objetivo de crecer en participación en el mercado microfinanciero.

1.1 Objetivos de Marketing

A continuación, se presentan los objetivos de Marketing establecidos para el plan estratégico del periodo 2024-2028 de la CMAC del Callao. La tabla 25 alinea dichos objetivos con los estratégicos definidos en el capítulo V, destacando cómo el área de Marketing contribuye directamente a abordar el problema identificado y a implementar la solución planteada.

Tabla 28

Objetivos de Marketing

Objetivos estratégicos	Objetivos de Marketing	Indicador	Año				
			2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el margen neto en 5% en el periodo 2024-2028, respecto al año anterior.	O1: Incrementar la participación de mercado en créditos	% Participación de mercado de colocaciones	6.0%	6.3%	6.5%	6.8%	6.9%
Incrementar la participación de mercado de CMAC del Callao, mediante un aumento gradual del 1% durante el período 2024-2028.	O2: Generar recordación de marca	% encuestados que conocen a CMAC del Callao	20%	25%	30%	35%	40%
Incrementar el ROE, rentabilidad financiera sobre el patrimonio de 5.86% a 7% del 2024 al 2028.	O3: Incrementar el NPS	NPS: <i>Net Promoted Score</i>	40%	45%	50%	55%	60%

Nota: Elaboración propia, 2025.

Los objetivos de Marketing contribuyen directamente a la solución propuesta, ya que permiten escalar el negocio e incrementar la cuota de mercado de manera rentable. En particular, el objetivo O2, relacionado con generar recordación de marca, y el objetivo O3, enfocado en incrementar el NPS, fortalecerán la imagen de CMAC del Callao y, en consecuencia, facilitarán el cumplimiento del objetivo O1: aumentar la participación de mercado. A continuación, se presentan las estrategias diseñadas para alcanzar estos 3 objetivos de Marketing.

1.2 Estrategias de Marketing

1.2.1 Estrategia de Segmentación

Para la evaluación y selección de los segmentos de mercados se utilizará el Marketing diferenciado, debido a que se deben promover servicios para la industria MIPYME:

- **Demográficas**

- Industria. Comercio minorista, agroindustria, pesca, inmobiliario, salud, entretenimiento, tecnologías, servicios, entre otros.
- Tamaño de la empresa. El foco estará en el sector MIPYME tal como se detalla en el Informe N° 0057-2021-SUNAT/7T0000 de la SUNAT: Microempresa, ingresos anuales de hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT); Pequeña empresa, ingresos anuales entre 150 UIT y 1,700 UIT; Mediana empresa, ingresos anuales entre 1,700 UIT y 2,300 UIT.
- Ubicación. Lima y Provincia (ciudades de Arequipa, Cuzco, Huancayo).

- **Enfoques de compra**

- Organización de la función de compras. Se desarrollarán estrategias enfocadas en los dueños de las MIPYME, ya que ellos son los principales tomadores de decisiones en sus empresas.

- **Factores situacionales**

- Urgencia. La segmentación se centrará en aquellas MIPYME que necesiten un servicio rápido, ya que este tipo de empresas suelen tener una alta urgencia al solicitar un crédito, a menudo requiriéndolo de un día para otro. Por ejemplo, los comercios que realizan campañas y se quedan sin stock necesitan capital de trabajo inmediato para seguir vendiendo. También, cuando se presenta una oportunidad de adquirir mercadería a un precio excepcional, requieren capital de trabajo con urgencia.
- Aplicación específica. La institución financiera se enfocará en ofrecer soluciones financieras de crédito, ya que esta es la principal necesidad de las MIPYME. Requieren de crédito para la compra de mercadería, adquisición de activos y capital de trabajo, entre otros.

1.2.2 Estrategia de Posicionamiento

CMAC del Callao se posiciona como la caja municipal **digital, ágil y orientada al crecimiento de las MIPYMES**, ofreciendo al usuario una experiencia bancaria intuitiva y sin complicaciones. A través de plataformas digitales de fácil uso, permite a los emprendedores acceder a créditos de manera rápida y eficiente, reduciendo tiempos y simplificando procesos.

Además, es la primera Caja que impulsa el desarrollo de sus clientes con una plataforma de networking exclusiva, donde las MIPYMEs pueden conectar, promocionar sus productos y encontrar nuevas oportunidades de negocio. Con este enfoque, CMAC del Callao no solo financia, sino que potencia el crecimiento de sus clientes, consolidándose como su socio estratégico en el camino al éxito.

1.2.3 Estrategias de la mezcla de Marketing

- **Producto/Servicio.** La CMAC del Callao digital ofrecerá una variedad de servicios financieros enfocados en la satisfacción de las necesidades de clientes individuales como de MIPYME. Entre estos servicios se incluyen cuentas de ahorro, créditos personales y empresariales, y otros productos financieros. La institución financiera destaca por la accesibilidad y personalización de sus servicios, utilizando una plataforma digital intuitiva y procesos internos automatizados. Estos elementos garantizan una experiencia eficiente y personalizada para los usuarios, promoviendo la inclusión financiera y asegurando que los clientes reciban las mejores tasas del mercado. La CMAC en estudio es una entidad que ofrece servicios de ahorro y crédito, tanto para personas como para empresas. El detalle de los productos financieros de CMAC del Callao se encuentra en el anexo 8.
- **Precio.** CMAC del Callao utilizará la estrategia de precios de acuerdo con la competencia; así, se fijan los precios de acuerdo con el comportamiento de los competidores, lo que es ideal para mercados donde los precios están claramente establecidos y donde la empresa no tiene control sobre estos dado que, como entidad financiera, los precios están regulados por la tasa de referencia establecida por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Las tasas de interés son altamente competitivas. La estructura y las tarifas son claras y transparentes, eliminando cualquier costo oculto y proporcionando opciones de pago flexibles. Esta política de precios asegura que los clientes perciban un alto valor en relación con el costo de los servicios, reforzando la propuesta de valor de accesibilidad y personalización a precios justos.

Tabla 29*Precio*

Tipo	Producto	Monto	Tasa de interés
Crédito	PYME	Monto mínimo S/ 500 o US\$ 200	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 14.00%
	Rapi crédito	Desde S/ 500 hasta S/ 30,000	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 34.50%
	Panderito	Desde S/ 500 hasta S/ 5,000	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 48.00%
	Apoyo MIPYME	Desde S/ 500 hasta S/ 95,000	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 15.00%
	Agropecuario	Según evaluación	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 23.00%
	Pesquero	Según evaluación	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 22.00%
	Campaña	Monto máximo S/ 30,000	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 34.68%
	Crédito automático	Desde S/ 500 y hasta S/ 50,000	TEA Máxima: 79.40% TEA Mínima: 17.50%

Nota: Elaboración propia, 2025.

- Plaza.** Los servicios de CMAC del Callao están disponibles a través de una plataforma digital accesible desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Esto permite a los clientes gestionar sus finanzas de manera conveniente, en cualquier momento y lugar. Además, cuentan con oficinas físicas para aquellos que prefieran un servicio presencial, asegurando así una cobertura amplia y accesibilidad total para todos los usuarios. Al cierre del 2023 la institución cuenta con 3 oficinas ubicadas en el Callao, Los Olivos y Miraflores. De igual forma, existe un plan de crecimiento de agencias a 3 nuevas en la ciudad de Lima en los siguientes 2 años, y agencias en 3 ciudades en provincia para los siguientes tercer, cuarto y quinto año del plan.
- Promoción.** En la estrategia de promoción de CMAC del Callao se implementará un enfoque integral que abarcará campañas Above The Line (ATL) y Below The Line (BTL) y digitales (Kotler y Keller, 2016). A través de las campañas ATL, se utilizarán medios masivos como televisión, radio y prensa para alcanzar una amplia audiencia y aumentar el reconocimiento de la marca. Las campañas BTL se centran en acciones más directas y personalizadas, como activaciones en puntos de venta, eventos y promociones específicas que fomentan la interacción directa con los clientes. Además, la presencia digital contiene campañas en redes sociales, publicidad en línea y estrategias de marketing de contenido, asegurando que los mensajes lleguen de manera efectiva a través de múltiples canales y plataformas. Esta combinación de tácticas promocionales permite maximizar su alcance y generar un impacto significativo en diversos segmentos del mercado.

- **Personas.** El equipo está compuesto por profesionales que son conscientes que la experiencia al cliente es el principal enfoque de CMAC del Callao. Se invertirá en la formación continua del personal para garantizar que puedan ofrecer el mejor servicio posible. La atención personalizada y el asesoramiento financiero son pilares fundamentales de la, asegurando que cada cliente reciba un trato único y adaptado a sus necesidades específicas.
- **Procesos.** Hemos implementado procesos internos automatizados que aseguran una alta eficiencia operativa y minimizan el tiempo de espera de los clientes. Desde la solicitud de créditos hasta la apertura de cuentas, los procedimientos están diseñados para ser rápidos, simples y transparentes. Esto permite ofrecer una entrega ágil de servicios y mantener la promesa de eficiencia y personalización.
- **Evidencia física.** Aunque la institución opera principalmente en un entorno digital, la calidad y profesionalismo de sus servicios se reflejan en cada interacción con los clientes. La interfaz de la plataforma es intuitiva y amigable, diseñada para proporcionar una experiencia fluida. Además, las oficinas físicas están equipadas con tecnología moderna y un ambiente acogedor, reforzando la confianza y la credibilidad de los clientes en los servicios ofrecidos.

1.2.4 Estrategias de fidelización

La CMAC del Callao busca fortalecer la relación con sus clientes y fidelizarlos mediante estrategias de marketing relacional, enfocándose en construir relaciones a largo plazo en lugar de transacciones aisladas. Para ello, implementará acciones que promuevan un servicio de calidad, incentivos y personalización para incrementar el valor percibido y reducir la intención de cambio. Se medirá la satisfacción del cliente a través del NPS, permitiendo ajustes estratégicos continuos.

1.3 Acciones estratégicas

Según Kotler y Keller (2016), segmentar el mercado implica dividir un mercado grande y heterogéneo en subconjuntos más pequeños y homogéneos que puedan ser abordados más eficientemente con productos y servicios que satisfagan sus necesidades específicas.

1.3.1 Acciones para la estrategia de segmentación

- **Definir el arquetipo de los clientes**

- Recopilación de datos, obtener información de fuentes internas (datos de clientes, transacciones) y externas (INEI, estudios de mercado) sobre características demográficas, geográficas y conductuales.
- Identificar perfiles de clientes utilizando herramientas de segmentación como mapas de empatía.
- **Identificar las variables de segmentación**
 - Demográficas. Nivel de ingresos, edad, género, ocupación, educación, estado civil de todos los clientes tanto de ahorro como de crédito.
 - Geográficas. Ubicación geográfica (región, provincia, distrito), área urbana o rural para realizar un marketing direccionado.
 - Psicográficas. Estilo de vida, actitudes hacia el ahorro y el crédito, valores personales.
 - Conductuales. Historial de uso de productos financieros, frecuencia de transacciones, comportamiento de pago, lealtad a la CMAC del Callao.
- **Segmentar de acuerdo con el ciclo de negocio**. Se busca ofrecer productos financieros adaptados a los ciclos agrícolas y pesqueros, de importaciones y/o exportaciones. De esta manera, se podrán otorgar créditos con períodos de gracia y seguros orientados a cada segmento. Para esto, utilizarán diversas herramientas como el *Journey Map*.

1.3.2 Acciones para la estrategia de posicionamiento

- **Definir la nueva identidad de la marca**
 - La nueva identidad de marca que CMAC del Callao quiere proyectar es ser una entidad financiera digital, ágil y segura, diseñada para ofrecer una excelente experiencia al cliente.
- **Rediseño de marca**
 - Se contratará a una agencia creativa con el fin de que realice el manual de marca, el cual estará alineado con la visión, misión y valores de marca de CMAC del Callao.
 - Se diseñará una nueva identidad visual, la cual incluya un nuevo logotipo, paleta de colores, tipografía y otros elementos visuales.
- **Rediseño de la página web y de las redes sociales**
 - Se contratará a una agencia creativa y de marketing digital para rediseñen las redes sociales y la página web con para que reflejen la nueva identidad de marca.

1.3.3 Acciones para la estrategia del mix de Marketing

Respecto a la P de Promoción se realizarán las siguientes actividades:

- **Marketing BTL.** Se contratará a una agencia BTL para que brinde el servicio de realizar activaciones en los principales puntos de venta cercanos a los negocios de los clientes, como Gamarra, Caquetá, mercados y otros lugares concurridos. En estas activaciones se realizarán concursos/sorteos y una campaña de *sampling* con el objetivo de recopilar datos de los prospectos. Para esto, se comprará *merchandising* y se imprimirán folletos presentando las promociones de los principales productos financieros.
- **Marketing ATL.** Se lanzará una nueva identidad de marca, dedicando el primer año a comunicar este cambio y posicionarlo en la mente de los consumidores. Para ello, se implementarán las siguientes acciones:
 - Publicidad en televisión. Se realizarán anuncios televisivos que destaquen los beneficios de la caja municipal, así como testimonios de clientes y campañas promocionales.
 - Publicidad exterior. Se contará con vallas publicitarias en puntos estratégicos de alto tráfico vehicular y peatonal.
- **Marketing Digital.** Se contratará una agencia de marketing digital para implementar 2 tipos de estrategias: la primera, enfocada en el reconocimiento de marca, con el objetivo de continuar posicionando a CMAC del Callao en la mente del consumidor; y la segunda, una estrategia de conversión para obtener prospectos de clientes. Para ello, se implementarán las siguientes acciones:
 - Publicidad en redes sociales. Campañas de Meta, Instagram Ads.
 - Publicidad en buscadores (SEM). Campañas de Google Ads.
 - E-mail marketing
- **Marketing Relacional.** Se realizarán alianzas con *influencers* para generar contenido de educación financiera, así como programas de fidelización.

Respecto a la P de Plaza se realizarán las siguientes actividades: Como parte de la estrategia de posicionamiento se realizará el rediseño de la marca que refleje la nueva identidad centrada en ser una caja municipal digital, ágil y que proyecte confianza y seguridad. Este cambio incluirá la renovación del interior y exterior de las agencias para garantizar que cada espacio comunique de manera coherente nuestro nuevo enfoque, brindando a los clientes una *web* y una APP para que integren esta nueva identidad, mejorando la funcionalidad y asegurando que cada interacción sea ágil, intuitiva y segura.

1.3.4 Acciones para la estrategia de fidelización

- **Plataforma de Networking para MIPYMES:** Creación de un ecosistema digital donde los empresarios puedan conectarse, generar alianzas estratégicas, intercambiar clientes y proveedores, y acceder a capacitaciones exclusivas y personalización.
- **Eventos de Capacitación:** Webinars, talleres y ferias empresariales para fortalecer conocimientos financieros y fomentar la colaboración entre clientes.

1.4 Presupuesto

Se invertirá en estrategias de segmentación, posicionamiento y marketing mix (incluyendo marketing BTL, marketing ATL, marketing digital y marketing relacional) y plaza. Estas estrategias permitirán ofrecer una exposición focalizada de la compañía en el segmento de microempresas, mejorando el posicionamiento de marca de CMAC del Callao, y aprovechando oportunidades de colocación mediante campañas masivas dirigidas a este segmento. La institución se enfocará especialmente en el consumidor tecnológico, además de reforzar la recordación de marca con diversas campañas. Todos los datos están expresados en miles de soles.

Tabla 30*Presupuesto de Marketing expresado en miles de Soles*

Presupuesto anualizado en miles S/	2024		2025		2026		2027		2028	
Estrategia de segmentación	S/	124	S/	124	S/	124	S/	124	S/	-
Estudio de mercado	S/	124	S/	124	S/	124	S/	124	S/	-
Estrategia de posicionamiento	S/	497	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Agencia creativa: Rediseño de marca	S/	273	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Agencia de marketing digital: Rediseño de página web y RRSS	S/	223	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Estrategia del MIX de marketing	S/	2,436	S/	2,543	S/	2,657	S/	2,777	S/	2,905
Marketing BTL	S/	403	S/	424	S/	445	S/	467	S/	490
Agencia BTL	S/	242	S/	254	S/	267	S/	280	S/	294
Merchandising	S/	81	S/	85	S/	89	S/	93	S/	98
Material impreso	S/	81	S/	85	S/	89	S/	93	S/	98
Marketing ATL	S/	931	S/	968	S/	1,007	S/	1,047	S/	1,089
Publicidad en televisión	S/	652	S/	678	S/	705	S/	733	S/	762
Publicidad en el exterior	S/	279	S/	290	S/	302	S/	314	S/	327
Marketing Digital	S/	621	S/	670	S/	724	S/	782	S/	844
Agencia de Marketing Digital	S/	497	S/	536	S/	579	S/	626	S/	676
Publicidad en redes sociales	S/	74	S/	80	S/	87	S/	94	S/	101
Publicidad en buscadores (SEM)	S/	43	S/	47	S/	51	S/	55	S/	59
Email marketing	S/	8	S/	8	S/	9	S/	9	S/	10
Marketing Relacional	S/	109	S/	109	S/	109	S/	109	S/	109
Contratar influencers	S/	76	S/	76	S/	76	S/	76	S/	76
Plaza	S/	372	S/	372	S/	372	S/	372	S/	372
Brandeo de agencias físicas	S/	372	S/	372	S/	372	S/	372	S/	372
Estrategia de fidelización	S/	47	S/	47	S/	47	S/	47	S/	47
Plataforma networking y eventos	S/	47	S/	47	S/	47	S/	47	S/	47
Total	S/	3,104	S/	2,714	S/	2,828	S/	2,948	S/	2,952

Nota: Elaboración propia, 2025.

2. Plan de Operaciones

A continuación, se detallará el plan de Operaciones para el periodo 2024-2028 de CMAC del Callao.

2.1 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de Operaciones establecidos para el plan estratégico del periodo 2024–2028 de CMAC del Callao. La siguiente tabla alinea dichos objetivos con los estratégicos definidos en el capítulo V, resaltando cómo el área de Operaciones contribuye de manera directa a resolver el problema identificado y a ejecutar la solución propuesta.

Tabla 31

Objetivos de Operaciones

Objetivos estratégicos	Objetivos de Operaciones	Indicador	Año				
			2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el ROE del 5.86% al 7.0%	O1: Incrementar el número de clientes que usan los canales digitales de CMAC del Callao	# Clientes que usan canales digitales/Total clientes	20%	25%	30%	35%	40%
Incrementar el uso de plataformas digitales del 15% al 30%	O2: Potenciar la plataforma digital para tener más transacciones digitales Invertir en tecnología e innovación para lograr eficiencia operativa, mejorar la seguridad de las transacciones y la excelencia del servicio al cliente.	# Número de transacciones digitales / Total de transacciones	15%	18%	20%	25%	30%
Incrementar el margen neto en un 5% anual.							
Incrementar la participación de mercado en 1% anual.	O4: Poner en marcha nuevas agencias	# agencias activas	4 agencias en Lima	6 agencias en lima	6 agencias en Lima y 1 agencia en provincia	6 agencias en Lima y 2 agencias en provincia	6 agencias en Lima y 3 agencias en provincia
Mantener o reducir la morosidad en un 0.5% anual.	O5: Implementar plataformas para controles más estrictos para evaluación de créditos	Créditos vencidos / total créditos otorgados x 100	8.5%	8.5%	8.5%	8.0%	8.0%

Nota: Elaboración propia, 2025.

Los objetivos de Operaciones contribuyen directamente a la solución propuesta al enfocarse en optimizar la eficiencia, reducir costos y aumentar la cuota de mercado, lo que facilita un crecimiento rentable y sostenible. A continuación, se detalla cómo estos objetivos impulsan la implementación de la solución propuesta:

- Incrementar el número de clientes digitales potenciando la plataforma digital permite aumentar la eficiencia operativa reduciendo costos asociados con la atención presencial y aumentando los ingresos digitales
- Potenciar la plataforma digital reduce el costo operativo y mejora la experiencia del cliente, lo que permite un crecimiento escalable y sostenible.
- Automatizar procesos de calificación de créditos MIPYME en 6 días que permitan incrementar el ingreso por intereses de créditos MIPYME en 3.4% promedio del 2024 al 2028, lo que permite a la institución financiera ser más eficiente e incrementar ingresos para mejorar la cuota de mercado.
- Inaugurar 6 agencias nuevas en Lima y Provincias que permitan incrementar los ingresos por intereses mejorando la cuota de mercado actual.

2.2 Estrategias

Para alcanzar los objetivos del plan de Operaciones se implementarán las siguientes estrategias:

- **Estrategia de optimización de capacidad.** Se mejorará la plataforma digital para reducir la necesidad de atención presencial en el futuro, lo que permitirá ser más eficientes en el uso de recursos e infraestructura. Asimismo, se invertirá en soluciones digitales como plataformas para la evaluación de riesgos en tiempo real, de manera que se implementen criterios más estrictos para la aprobación de créditos.
- **Estrategia de optimización de procesos y flujos.** Se optimizará el proceso de calificación para otorgar créditos a MIPYME, haciéndolo más automatizado, con el fin de que sea escalable para facilitar el crecimiento.
- **Estrategia de expansión.** Con el fin de impulsar el crecimiento basado en la estrategia de desarrollo de mercado, se abrirán agencias en 3 ciudades nuevas del interior del país. Se priorizará encontrar ubicaciones estratégicas cercanas a polos financieros.

2.3 Acciones.

Como primer punto, para alcanzar el objetivo de lograr el 40% de clientes que usen canal digital, se implementará un plan de transformación digital focalizado en 2 acciones:

- **Implementar nueva plataforma digital a usuario final.** Esta herramienta estará diseñada para brindar a los usuarios una experiencia sencilla e intuitiva, permitiéndoles autogestionar

consultas y realizar transacciones de manera rápida y eficiente desde cualquier lugar y en cualquier momento. Para lograr esto, se llevarán a cabo las siguientes fases:

Tabla 32

Fases para implementar el plan de transformación digital

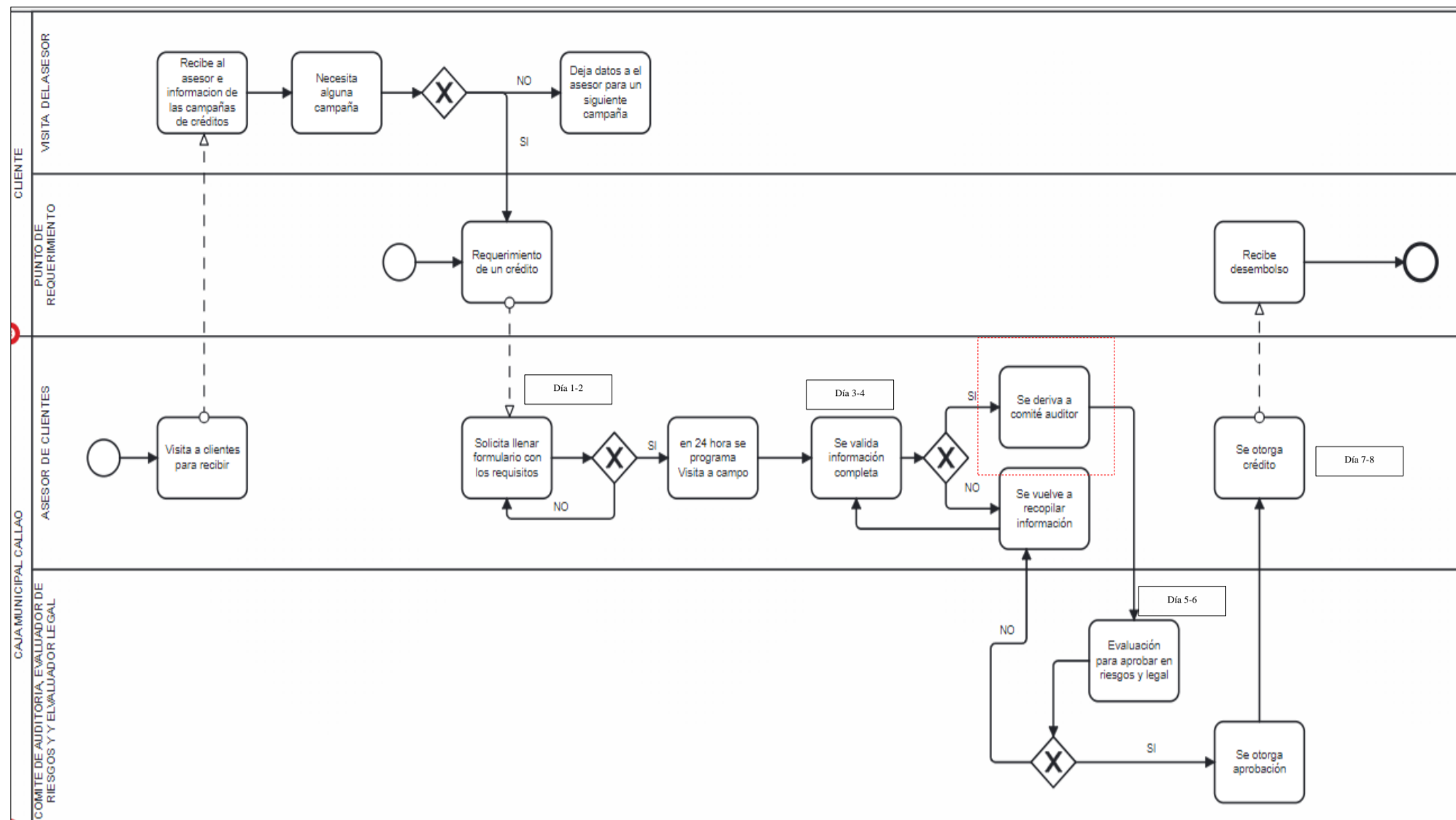
Fase	Acción	Duración estimada
Diagnóstico de requerimientos	Análisis de las necesidades del cliente y del negocio.	2-3 semanas
	Definición de funcionalidades clave (consultas, transacciones, autogestión).	
Diseño de la plataforma	Diseño de la experiencia de usuario (UX/UI).	3-4 semanas
	Desarrollo de <i>wireframes</i> y prototipos.	
	Planificación de la arquitectura tecnológica.	
	Selección de proveedores y herramientas tecnológicas.	
Desarrollo	Desarrollo de la plataforma y las funcionalidades clave (consultas, transacciones, autogestión).	8-10 semanas
	Integración con sistemas existentes.	
	Implementación de medidas de seguridad y protección de datos.	
Ejecución de piloto	Realización de pruebas internas (QA) y con un grupo reducido de usuarios.	4-6 semanas
	Recolección de <i>feedback</i> sobre usabilidad y posibles fallos.	
	Ajustes y optimización según el <i>feedback</i> recibido.	
Implementación total	Despliegue completo de la plataforma.	6-8 semanas
	Capacitación de personal y usuarios internos.	
	Comunicación y marketing para el lanzamiento.	
Monitoreo y mejora	Monitoreo continuo de la plataforma para detectar problemas.	<i>Ongoing</i> (mínimo 6 meses después del lanzamiento)
	Recopilación de <i>feedback</i> de los usuarios post-lanzamiento.	
	Actualizaciones periódicas y mejoras basadas en datos recopilados.	

Nota: Elaboración propia, 2025.

- **Automatización de procesos internos.** Se automatizará el proceso de calificación para otorgar créditos a MIPYME, de manera que no sea un proceso tan manual y que pueda tener un crecimiento escalable, además de reducir el tiempo de calificación para otorgar créditos e incrementar significativamente las colocaciones (ver figura 13). Para optimizar la actividad de Evaluación de aprobar por las áreas de riesgos y legal, se implementará un módulo de Data Analytics para optimizar la revisión de la información y reducir días en la evaluación de manera que sea escalable. Se contratará a un experto que pueda brindar este servicio tercerizado (ver figura 14). Como resultado de esta mejora, se incrementará el NPS del usuario.
- Como segunda acción, se abrirán 3 agencias en Lima en los siguientes 2 años siguientes y 3 agencias en provincia a partir del 2026 hasta el 2028. En la tabla 33 se detallan los objetivos de aperturas por distrito y por ciudad para el periodo 2024-2028.

Figura 13

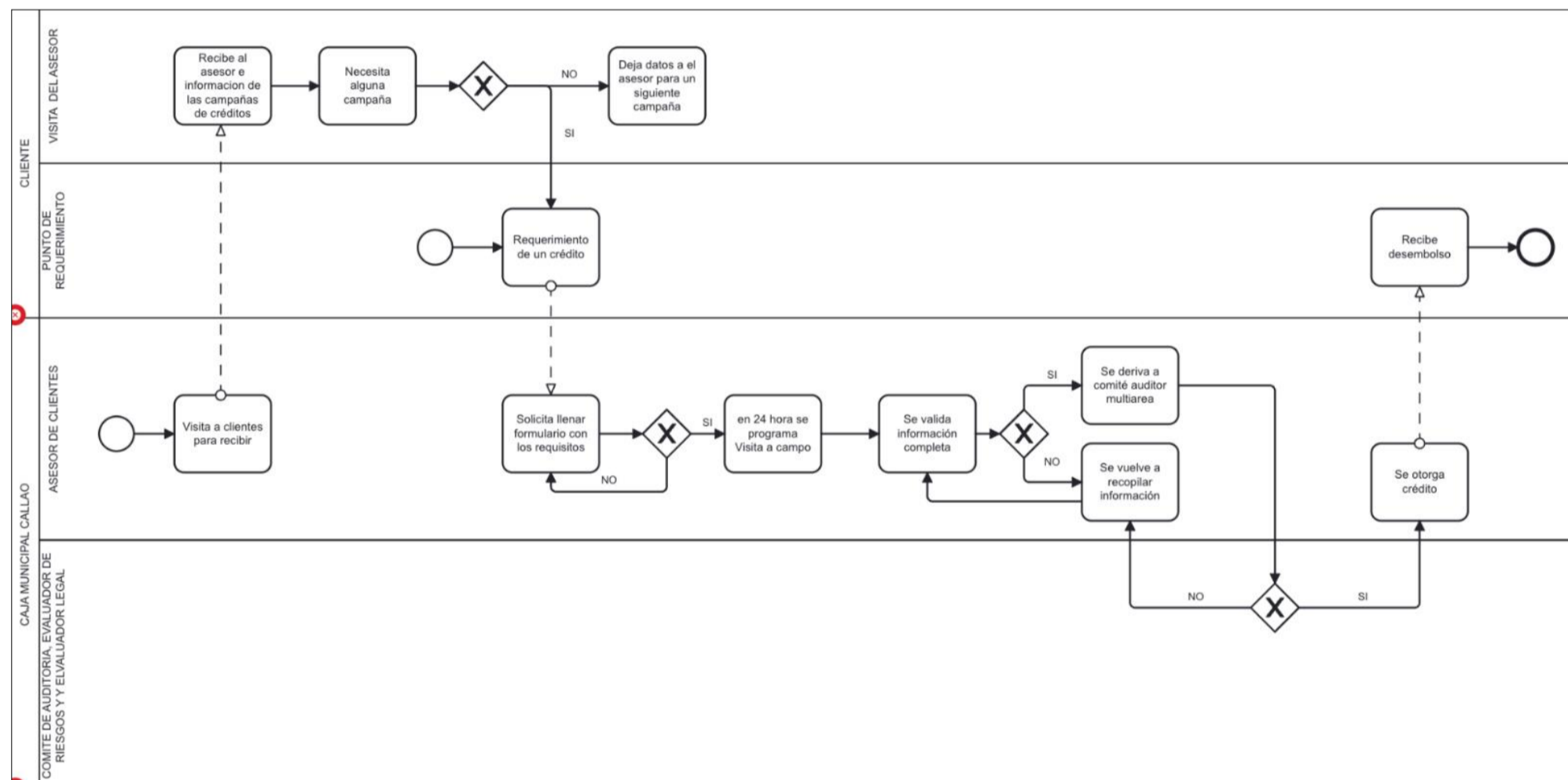
Flujo de una aprobación de nuevo crédito AS IS



Nota: Adaptado de Champy, 1993.

Figura 14

Flujo de una aprobación de nuevo crédito TO BE



Nota: Adaptado de Champy, 1993.

Tabla 33

Plan anual de apertura de nuevos locales

Fecha de apertura	LIMA						PROVINCIA		
	2023		2024		2025		2026	2027	2028
CMAC DEL CALLAO	Callao	Los Olivos	Miraflores	Ate	San Borja	San Juan de Lurigancho	Ciudad de Arequipa	Ciudad de Cuzco	Ciudad de Huancayo
# Agencias	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total de agencias	6						3		

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.4 Presupuesto

Como se menciona en las actividades a realizar, el presupuesto incluye la apertura de las agencias, la mejora de la plataforma actual, y tercerizar el servicio de un proveedor experto en data analítica para reducir el tiempo de la evaluación de nuevos créditos.

Tabla 34

Presupuesto de Operaciones expresado en miles de Soles

Presupuesto anualizado en miles S/	2024		2025		2026		2027		2028	
Gastos base (sin plan estratégico)	S/	6,216	S/	6,402	S/	6,594	S/	6,792	S/	6,996
Costo de agencias actuales	S/	6,216	S/	6,402	S/	6,594	S/	6,792	S/	6,996
Equipamiento e infraestructura	S/	703	S/	1,768	S/	1,770	S/	2,126	S/	2,482
Alquiler de <i>laptops</i> y accesorios	S/	14	S/	41	S/	55	S/	68	S/	82
Mobiliario	S/	38	S/	76	S/	38	S/	38	S/	38
Material oficinas / Caja chica	S/	38	S/	114	S/	152	S/	190	S/	228
Alquiler de local	S/	304	S/	912	S/	1,216	S/	1,520	S/	1,824
Remodelación	S/	304	S/	608	S/	304	S/	304	S/	304
Celulares	S/	6	S/	17	S/	6	S/	6	S/	6
Servicio externos	S/	517	S/	440	S/	523	S/	644	S/	765
Limpieza y guardiana	S/	114	S/	90	S/	120	S/	150	S/	180
Servicios básicos (agua, energía, comunicaciones)	S/	365	S/	274	S/	365	S/	456	S/	547
Permisos y licencias	S/	38	S/	76	S/	38	S/	38	S/	38
Costo de repotenciar plataforma digital	S/	437	S/	89	S/	89	S/	89	S/	89
Proveedor de desarrollo	S/	190	S/	50	S/	50	S/	50	S/	50
Licencias de <i>Software</i>	S/	19	S/	19	S/	19	S/	19	S/	19
<i>Hardware</i>	S/	38	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Implementación de <i>software</i> de <i>scoring</i>	S/	114	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Aplicativos móviles	S/	76	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Mantenimiento	S/	-	S/	20	S/	20	S/	20	S/	20
Proveedor tecnológico para análisis de data	S/	100	S/	10	S/	10	S/	10	S/	10
Infraestructura IT	S/	1,882	S/	2,446	S/	3,180	S/	4,134	S/	5,374
Costos de desarrollo	S/	4,050	S/	5,265	S/	6,845	S/	8,898	S/	11,567
Presupuesto total (con plan estratégico)	S/	13,905	S/	16,420	S/	19,011	S/	22,693	S/	27,283

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Plan de Recursos Humanos

A continuación, se presentan los objetivos de Recursos Humanos establecidos para el plan estratégico del periodo 2024-2028 de la CMAC del Callao. La siguiente tabla 35 alinea dichos objetivos con los estratégicos definidos en el capítulo V, destacando cómo esta área contribuye directamente a abordar el problema identificado y a implementar la solución propuesta.

3.1 Objetivos

Se plantean 4 objetivos principales para el plan quinquenal de Recursos Humanos (ver tabla 35).

Los objetivos de Recursos Humanos están alineados con la solución propuesta de transformación digital, ya que buscan mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos, lo que permitirá escalar el negocio y aumentar la cuota de mercado de manera rentable. A través de una estrategia enfocada en desarrollar una cultura organizacional sólida se busca fortalecer

la capacidad del personal para adaptarse a los cambios tecnológicos, mejorar la productividad y asegurar una implementación exitosa de la estrategia digital, lo que permitirá alcanzar los objetivos y contribuir al crecimiento de la institución financiera.

3.2 Estrategias y acciones

A continuación, se presentan las estrategias y acciones del área de Recursos Humanos alineadas con el plan estratégico para el periodo 2024-2028 de la CMAC del Callao.

3.2.1 Estrategia de cultura y clima laboral

Para lograr la transformación digital es primordial implementar primero una cultura organizacional centrada en promover la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración entre los equipos. Esta cultura debe fomentar la adopción de nuevas tecnologías, el desarrollo de habilidades digitales, y la flexibilidad para adaptarse a los cambios constantes del entorno digital. Además, es crucial incentivar la proactividad, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua, para asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuyan al éxito de la transformación digital. Para lograrlo, se implementará un plan de acción destinado a instaurar una nueva cultura organizacional, la cual se detalla en la tabla 36.

Tabla 35

Objetivos de Recursos Humanos

Objetivos estratégicos	Objetivos de Recursos Humanos	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
			Invertir en tecnología e innovación para lograr eficiencia operativa, mejorar la seguridad de las transacciones y la excelencia del servicio al cliente.	O1: Desarrollar las competencias y habilidades digitales del personal mediante programas de capacitación y desarrollo profesional	N° empleados capacitados en habilidades digitales/ Total de empleados	50%	60%
Incrementar la participación de mercado de CMAC del Callao, mediante un aumento gradual del 1% en la colocación de créditos durante el período 2024-2028.	O2: Realizar campañas internas de comunicación sobre transformación digital	N° Campañas de comunicación realizadas al año	2	4	5	6	7
Incrementar el ROE, rentabilidad financiera sobre el patrimonio 5.86% a 7% del 2024 al 2028.	O3: Reducir la rotación del personal	N° Empleados que se van / N° total de empleados al inicio del período	11%	9%	8%	7%	5%
Incrementar porcentaje de clientes que utilizan las plataformas digitales de CMAC del Callao (Banca móvil, banca digital), del 15% al 30% durante el período 2024-2028.	O4: Diseño de un programa de reconocimientos para destacar desempeño y la adopción de herramientas digitales	N° de colaboradores premiados/Total colaboradores	Retener al 70%	Retener al 80%	Retener al 90%	Retener al 95%	Retener al 98%

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 36

Plan de acción de implementación de la cultura organizacional

Fase	Descripción	Acciones clave	Duración estimada
1. Diagnóstico inicial	Realizar un análisis actual de la cultura organizacional y cómo se alinea con las estrategias de CMAC Callao.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de clima laboral. Analizar indicadores como rotación, satisfacción y desempeño. Identificar valores y comportamientos predominantes. Evaluar percepciones de liderazgo y trabajo en equipo. 	2-3 semanas
2. Definición de la cultura deseada	Establecer los valores, comportamientos y objetivos culturales alineados con la visión y misión de CMAC Callao.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los valores centrales alineados con la transformación digital, eficiencia operativa y servicio al cliente. Crear una visión cultural inspiradora. Identificar comportamientos que refuercen los valores definidos 	2-3 semanas
3. Diseño del Plan de Implementación	Planificar las acciones necesarias para inculcar la nueva cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Crear un plan de comunicación interna. Diseñar programas de capacitación enfocados en habilidades blandas y digitales. Definir incentivos y recompensas alineados con los valores culturales. Establecer rituales. 	2 semanas
4. Comunicación y sensibilización	Presentar la cultura deseada a toda la organización y generar compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una campaña de lanzamiento de la cultura (eventos, talleres, comunicados). Publicar la nueva visión y valores en canales internos. Organizar talleres de sensibilización sobre la importancia de la transformación. 	3 semanas
5. Capacitación y desarrollo	Implementar programas para inculcar habilidades y comportamientos alineados a la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres sobre transformación digital y servicio al cliente. Ofrecer formación continua sobre liderazgo y trabajo en equipo. Implementar un programa de mentores para nuevos colaboradores. 	2 semanas
6. Integración con procesos clave	Incorporar la cultura en las políticas y procesos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y actualizar políticas de reclutamiento y <i>onboarding</i> para reflejar los valores. Alinear las evaluaciones de desempeño con los valores culturales. Incluir indicadores culturales en las reuniones de seguimiento. 	1 semana
7. Seguimiento y monitoreo	Evaluar el impacto de las iniciativas culturales y realizar ajustes.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de seguimiento para medir el progreso. Monitorear indicadores clave como satisfacción laboral, desempeño y rotación. Ajustar las estrategias según resultados obtenidos. 	Ongoing (mínimo 6 meses después del lanzamiento)
8. Celebración y reconocimiento	Reforzar la cultura celebrando logros y reconociendo comportamientos alineados con los valores.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de reconocimientos internos. Organizar eventos para celebrar avances culturales. Compartir historias de éxito que reflejen los valores culturales. 	Ongoing (mínimo 6 meses después del lanzamiento)

Nota: Elaboración propia, 2025.

3.2.2 Estrategia de reclutamiento

- Desarrollar el Manual de Organización y Funciones (MOF) de los colaboradores, definiendo claramente las responsabilidades, funciones y estructura organizativa para facilitar la integración y desempeño eficiente de los nuevos empleados.
- **Buscar talento con habilidades digitales.** Priorizar la contratación de candidatos con experiencia en herramientas digitales, análisis de datos, programación y otras competencias clave para la transformación digital.
- **Ampliar canales digitales de reclutamiento.** Utilizar plataformas de reclutamiento en línea, redes sociales y portales especializados en tecnología para atraer candidatos con un enfoque digital.
- **Convocatorias internas.** Promover oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, incentivando a los colaboradores actuales a postularse para nuevos roles enfocados en la transformación digital, lo que fomenta la retención de talento y el desarrollo de habilidades clave sin necesidad de contratar externamente.
- **Programas de referencias de colaboradores**

3.2.3 Estrategia de retención y desarrollo profesional

- **Desarrollo de programas de formación continua.** Ofrecer a los empleados acceso a cursos, seminarios y talleres sobre nuevas tecnologías, herramientas digitales y procesos ágiles, para que se adapten a los cambios tecnológicos de la empresa.
- **Implementar sistemas de reconocimiento y recompensas.** Establecer un sistema estructurado de reconocimientos y recompensas para aquellos empleados que demuestren un desempeño sobresaliente en el uso y adopción de herramientas digitales, fomentando el compromiso con la transformación digital.
- **Celebrar hitos importantes y mostrar aprecio por el trabajo bien hecho de manera regular.** Reconocer y celebrar públicamente los logros individuales y de equipo relacionados con la implementación de la estrategia digital, lo que refuerza la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la organización.
- **Mejorar la experiencia del empleado mediante tecnología.** Implementar herramientas digitales para optimizar la gestión de recursos humanos, como plataformas de comunicación interna, gestión de desempeño y beneficios.

3.2.4 Estrategia de gestión de desempeño

- Establecer un sistema de evaluación del desempeño con objetivos individuales alineados con los de la organización, incluyendo metas claras y criterios de medición objetivos. Los controles se darán de manera semestral.
- Establecer un programa de *feedback* semestral, donde los líderes y colaboradores se reúnan con el fin de ofrecer retroalimentación positiva y constructiva.
- Establecer el tipo de compensación no monetarias a los usuarios. Realizar una política de compensaciones.

3.3 Presupuesto

El presupuesto anual proyectado para recursos humanos en el periodo 2024-2028 se basa en dos aspectos clave. El primero está relacionado con la estrategia de crecimiento, ya que la apertura de nuevas agencias requerirá la contratación de personal adicional. El segundo está vinculado a la estrategia de liderazgo en costos, mejor valor, donde se ha considerado la incorporación de perfiles clave que apoyen la estrategia de transformación digital.

Para el primer punto, relacionado con la apertura de nuevas agencias, se ha considerado contratar a 12 empleados por agencia: un gerente de agencia, 9 agentes de atención y 2 comerciales. En cuanto a la estrategia de transformación digital, se contratará talento especializado en el área, como un Chief Technological Officer (CTO), un Growth Manager y dos analistas digitales. En la tabla 37 se detalla el presupuesto de Recursos Humanos.

Tabla 37

Presupuesto de Recursos Humanos expresado en miles de Soles

Presupuesto anualizado en miles S/	2024	2025	2026	2027	2028
Sueldos	S/ 28,803	S/ 31,741	S/ 33,645	S/ 35,664	S/ 37,804
Reclutamiento y despido	S/ 3,536	S/ 3,890	S/ 4,279	S/ 4,707	S/ 5,177
Retención y desarrollo profesional	S/ 7,072	S/ 7,779	S/ 8,557	S/ 9,413	S/ 10,354
Clima laboral y cultura	S/ 7,008	S/ 7,639	S/ 8,326	S/ 9,075	S/ 9,892
Gestión de Desempeño	S/ 27,003	S/ 32,403	S/ 38,884	S/ 46,661	S/ 55,993
Total	S/ 73,422	S/ 83,452	S/ 93,691	S/ 105,520	S/ 119,220

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa

A continuación, se presenta el plan de Responsabilidad Social Corporativa de la CMAC del Callao para el periodo 2024-2028.

4.1 Objetivos

Se busca tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. El enfoque para desarrollar las estrategias se concentrará en 2 pilares: Educación financiera y responsabilidad social con la comunidad mediante la inclusión financiera (ver tabla 38).

Tabla 38

Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa

Objetivos estratégicos	Objetivos	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el ROE del 5.86% al 7% del 2024 al 2028.	O1: Implementar un programa de educación financiera	# de campañas anuales	1	1	1	1	2
Mantener o reducir el índice de morosidad en 0.5% anual.							
Incrementar la participación de mercado en un 1% anual.	O2: Fomentar la inclusión financiera de comunidades vulnerables y MIPYME a través de servicios financieros <i>ad hoc</i>	Número de MIPYME atendidas en comunidades vulnerables (%).	500	1,000	2,000	3,000	4,000
Incrementar el margen neto en un 5% anual del 2024 al 2028	O3: Fomentar prácticas empresariales sostenibles que optimicen los recursos y reduzcan costos operativos.	Reducción de consumo energético y residuos (%) respecto al año anterior.	Ahorro energético y disminución de residuos 10%	Ahorro energético y disminución de residuos 15%	Ahorro energético y disminución de residuos 20%	Ahorro energético y disminución de residuos 25%	Ahorro energético y disminución de residuos 30%

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.2 Estrategias y acciones

4.2.1 Estrategia de educación financiera

Se implementarán campañas de comunicación orientadas a educar a los usuarios sobre la importancia de separar sus finanzas personales de las laborales, para fortalecer su capacidad para gestionar recursos de manera eficiente y sostenible. Esto les permitirá tomar decisiones financieras más informadas, evitar confusiones entre gastos personales y del negocio, y mejorar tanto su estabilidad económica personal como el crecimiento de sus emprendimientos. Para lograr esto se realizarán las siguientes acciones:

Tabla 39

Plan de implementación de la Campaña de Educación Financiera para MIPYME

Fases	Acciones	Duración estimada
Definición del objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Establecer el propósito y objetivos claros de la campaña.• Identificar las necesidades de las MIPYME.	1 semana
Desarrollo de la campaña	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar con la agencia creativa para desarrollar propuestas.• Seleccionar la mejor opción.• Producción de materiales (infografías, videos, contenido audiovisual).	3-4 semanas
Selección de canales	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los canales más adecuados para el público objetivo.• Diseñar una estrategia multicanal (redes sociales, material impreso, talleres/webinars).	1-2 semanas
Ejecución de la campaña	<ul style="list-style-type: none">• Lanzar la campaña en los canales seleccionados.• Difundir el contenido producido.• Organizar talleres o webinars interactivos.	4-6 semanas
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Medir el impacto: recopilar métricas digitales y encuestas.• Analizar resultados y ajustar estrategias.• Generar un informe con aprendizajes y recomendaciones.	2-3 semanas

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.2.2 Estrategia de inclusión financiera

Se implementará una estrategia de inclusión financiera dirigida a las MIPYME, desarrollando productos financieros accesibles y adaptados a las necesidades locales. Además, se llevarán a cabo campañas de sensibilización para promover los beneficios de los servicios financieros formales. En la tabla 40 se presentan las acciones a implementar:

Tabla 40

Plan de implementación de la Campaña de Inclusión Financiera

Fases	Acciones	Duración estimada
1. Diseño de productos financieros inclusivos	Diseñar microcréditos y cuentas de ahorro simplificadas.	6-8 semanas
	Implementar procesos simplificados para la apertura de cuentas y solicitud de créditos.	8-12 semanas
	Realizar campañas de sensibilización sobre los beneficios de los servicios financieros formales.	4-6 semanas

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.2.3 Estrategia de responsabilidad ambiental

Se implementará una estrategia de responsabilidad ambiental enfocada en desarrollar políticas de sostenibilidad dentro de las operaciones internas. Para ello, se llevarán a cabo acciones específicas orientadas a reducir el consumo energético y la generación de residuos, con el objetivo de disminuir estos indicadores en un porcentaje respecto al año anterior. Las acciones planificadas son las siguientes:

Tabla 41

Acciones de responsabilidad ambiental a implementar

Tema	Acciones
Reducción del consumo energético	• Uso de energías renovables, como paneles solares o contratos con proveedores de energía verde.
	• Modernización de equipos hacia modelos más eficientes en consumo energético.
	• Implementación de iluminación LED en todas las instalaciones.
Reducción de residuos	• Implementación de políticas de reciclaje con separación de residuos en las instalaciones.
	• Digitalización de procesos para minimizar el uso de papel.

Nota: Elaboración propia, 2025.

4.3 Presupuesto

El presupuesto anualizado en miles de soles para el periodo 2024-2028 se enfoca en varias áreas clave de responsabilidad social y sostenibilidad.

El presupuesto total muestra un incremento considerable, especialmente en los primeros años, reflejando un fuerte enfoque en la educación financiera y la sostenibilidad ambiental. El incremento de S/ 90,000 en 2024 a un pico de S/ 123,000 en 2026, seguido de una ligera disminución, indica una inversión inicial fuerte en proyectos clave y su posterior mantenimiento.

Tabla 42

Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa expresado en miles de Soles

Presupuesto anualizado en miles S/	2024		2025		2026		2027		2028	
Educación financiera	S/	50	S/	53	S/	55	S/	58	S/	61
Campañas de educación financiera	S/	50	S/	53	S/	55	S/	58	S/	61
Responsabilidad ambiental	S/	10	S/	30	S/	35	S/	20	S/	20
Paneles solares (agencias Arequipa y Cuzco)	S/	-	S/	20	S/	25	S/	10	S/	10
Asociación con empresa recicladora	S/	10	S/	10	S/	10	S/	10	S/	10
Inclusión financiera	S/	30	S/	32	S/	33	S/	35	S/	36
Desarrollo de productos financiero accesibles	S/	30	S/	32	S/	33	S/	35	S/	36
Total	S/	90	S/	114	S/	123	S/	113	S/	117

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Plan de Finanzas

En este capítulo se evaluará la propuesta del plan estratégico del periodo 2024-2028; de este modo, se determinará si el plan propuesto es viable.

5.1 Objetivos

- Incrementar el ROA, rentabilidad financiera sobre los activos, de 1.07% a 1.50% del 2024 al 2028.
- Incrementar el ROE, rentabilidad financiera sobre el patrimonio, 5.86% a 7.00% del 2024 al 2028.
- Lograr un crecimiento promedio del 5% en el margen neto durante el período 2024-2028.

5.2 Evaluación del flujo de caja económico

Se realizará el análisis del flujo de caja considerando dos escenarios. El primer escenario detalla el flujo sin la implementación del planeamiento estratégico, mientras que el segundo considera el flujo con la implementación de dicho planeamiento.

5.3 Supuestos

El análisis se lleva a cabo utilizando los flujos de caja incrementales bajo 2 escenarios, uno sin la implementación de un plan estratégico y otro que incluye dicha implementación.

- Se considera que el EBITDA es equivalente al flujo de caja económico.
- Se toma como base la información del período 2014-2023, considerando el comportamiento de las CMAC al cierre de diciembre del 2023 para realizar la proyección.
- Se asume el impuesto a la renta de 30%.
- No se considera perpetuidad porque será para los próximos 5 años.
- Los costos detallados son considerados de acuerdo con el presupuesto proyectado de los diferentes planes funcionales.
- El tipo de cambio utilizado es de S/ 3.75.
- Toda la información de datos para este estudio está expresada en miles de soles.
- El costo de la deuda es el promedio de las tasas de intereses en moneda nacional, información obtenida del BCRP.

5.4 Evaluación económica

Se calculó el costo de capital propio (ke) utilizando el método CAPM, con 15.16% de resultado.

Tabla 43

Ke CMAC del Callao

Variables	Detalle		Página Consultada
Rf	Tasa libre de Riesgo	5.8%	BCRPData,BancoCentral de la reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos, s.f
Rm	Rendimiento de mercado	13.0%	S&P Global, s.f.
Rm-Rf	Prima de riesgo del mercado.	7.3%	Bolsa de Valores de Lima(BVL),s.f
β	Beta sector financiero peruano	1.05	S&P Global-Market Inteligence, s, f
RP	Riesgo País	1.80%	BCRPData,BancoCentral de la reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Economicos, s.f
CAPM (Ke)	$r_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + \text{Riesgo Pais}$	15.16%	

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.4.1 Análisis de flujo de caja

En este punto se analizarán 2 escenarios para evaluar si la implementación del plan estratégico aumenta el valor para los accionistas de CMAC del Callao.

- **Flujo económico proyectado sin estrategia.** En el anexo 9 se detalla la proyección de flujos de caja sin la implementación de la estrategia. En este análisis, no se incluyen incrementos en los presupuestos de los planes funcionales, pero si se considera un crecimiento orgánico de los ingresos financieros, utilizando la ratio de crecimiento de los últimos cinco años. Al calcular el Valor Actual Neto (VAN), se obtiene un resultado de S/ 490 millones.

Tabla 44

Escenario 1 sin plan estratégico, periodo 2024-2028, expresado en miles de Soles

	2024	2025	2026	2027	2028
Resultado de operación	211,145	214,009	218,290	222,886	222,881
Impuesto a la renta	-63,343	-64,203	-65,487	-66,866	-66,864
(+)Amortización por otros activos	2,606	2,606	2,606	2,606	2,606
EBITDA	150,408	152,413	155,410	158,627	158,623
Inversión Inicial	-6,111	-6,661	-7,527	-8,609	-9,933
Flujo neto	144,297	145,752	147,883	150,018	148,690
VAN E	490,716				

Nota: Elaboración propia, 2025.

- **Flujo económico proyectado con estrategia.** En el anexo 10 se detallan las proyecciones del flujo de caja de CMAC del Callao para el período 2024-2028 con la implementación del plan estratégico. Allí se ha estimado un crecimiento del 9% en los ingresos financieros, basado en la tendencia histórica de los últimos 5 años, donde se observa que las CMAC del Perú tuvieron un crecimiento promedio entre 9% y 11%, según los datos de la SBS (2023b). Es relevante señalar que el margen financiero bruto de las CMAC se ha mantenido en 76% en promedio en los últimos 5 años, excluyendo el año 2020, que fue atípico debido a las circunstancias excepcionales de la pandemia por COVID-19. CMAC del Callao registró un margen financiero bruto de 70%, considerando que los costos son del 30% sobre los ingresos financieros, y el resultado del VAN en este escenario fue S/ 748 millones.

Tabla 45

Escenario 2 con plan estratégico, periodo 2024-2028, expresado en miles de Soles

Escenario N°2 Con plan estrategico	2024	2025	2026	2027	2028
Resultado de operación	212,833	234,594	258,609	285,492	314,680
Impuesto a la renta	-63,850	-70,378	-77,583	-85,648	-94,404
(+)Amortización por otros activos	2,606	2,606	2,606	2,606	2,606
EBITDA	215,439	237,201	261,215	288,099	317,287
Inversión Inicial	-16,373	-24,166	-33,170	-45,257	-59,617
Flujo neto	199,066	213,035	228,045	242,842	257,670
VAN E	748,066				

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.5 Rendimiento sobre la inversión

El flujo de caja libre incremental muestra un crecimiento significativo año tras año, comenzando en S/ 54.7 millones en 2024 y aumentando hasta S/ 108.9 millones en 2028. Esto indica que, tras comparar ambos escenarios y descontar los flujos de caja futuros al COK, la CMAC del Callao obtiene un VAN incremental de S/ 257 millones, concluyendo que la implementación de los planes y acciones genera valor para la compañía.

Tabla 46

Flujo de caja libre incremental, periodo 2024-2028, expresado en miles de Soles

	2024	2025	2026	2027	2028
FCL Incremental	54,770	67,283	80,163	92,824	108,980
COK	15.16%				
VAN E Incremental	S/ 257,350				

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.6 VAN incremental

El proyecto tiene un VAN de S/ 257 millones. Un VAN positivo indica que el proyecto genera más valor que el costo inicial de la inversión.

CONCLUSIONES

1. **Eficiencia operativa como pilar fundamental.** La eficiencia operativa es esencial para el éxito de CMAC del Callao. La automatización de procesos y la digitalización de servicios no solo reducen costos, sino que también mejoran la calidad del servicio al usuario, permitiendo una atención más rápida y efectiva.
2. **Importancia del planeamiento estratégico.** Un planeamiento estratégico bien definido es crucial para guiar a la organización hacia sus objetivos a largo plazo. La implementación de un plan estratégico a 5 años permitirá a CMAC del Callao adaptarse a las dinámicas del mercado y atender las necesidades cambiantes de sus clientes.
3. **Integración de tecnología y recursos humanos.** La combinación de tecnología avanzada con un equipo capacitado es vital para maximizar la eficiencia operativa. La formación continua del personal en el uso de nuevas herramientas tecnológicas asegurará que la organización pueda aprovechar al máximo sus inversiones en tecnología.

RECOMENDACIONES

1. **Inversión en innovación tecnológica.** Se recomienda que CMAC del Callao continúe invirtiendo en tecnologías innovadoras que optimicen la eficiencia operativa. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión que faciliten la automatización de procesos y la mejora de la ciberseguridad.
2. **Monitoreo y evaluación de resultados.** Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de las estrategias operativas y de planeamiento estratégico. Esto permitirá a CMAC del Callao realizar ajustes en tiempo real y asegurar que se están cumpliendo los objetivos de eficiencia y rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (1999). *La cadena de valor de los servicios: Enfoque estratégico y operacional*. McGraw-Hill.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024b). Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Enero 2024. *Notas de Estudios del BCRP*. No. 7, 01 de febrero de 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-07-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (Junio de 2024a). *Reporte de Inflación. Junio 2024. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/junio/reporte-de-inflacion-junio-2024.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BCRPData, Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.). Rendimiento del Bono del gobierno peruano a 10 años (en S/). <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/pd31895mm/html>
- Bolsa de Valores de Lima (BVL). (s.f.). ¿Qué es el Índice S&P/BVL Peru Select? <https://www.bvl.com.pe/mercado/indices/indice-spbvl-peru-select>
- Caja Arequipa. (17 de abril de 2023). La transformación digital nace con la transformación de las personas. <https://www.cajaarequipa.pe/la-transformacion-digital-nace-con-la-transformacion-de-las-personas/>
- Caja Arequipa. (21 de noviembre de 2022). Caja Arequipa: “Tenemos que mejorar la eficiencia para que podamos mantener las tasas activas que ofrecemos”. Entrevista publicada en *Semana Económica*. <https://www.cajaarequipa.pe/caja-arequipa-tenemos-que-mejorar-la-eficiencia-para-que-possamos-mantener-las-tasas-activas-que-ofrecemos/>
- Champy, M. (1993). *Reengineering the Corporation*. Harper Business.
- Comex Perú. (2022). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2022. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>

- Comex Perú. (29 de septiembre de 2023). Inclusión financiera en el Perú mejora luego de la pandemia, pero sus retos permanecen. *Semanario 1181 – Actualidad*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-en-el-peru-mejora-luego-de-la-pandemia-pero-sus-retos-permanecen>
- Conexión ESAN. (s.f.). Más de medio millón de peruanos accedió a préstamos informales. [Video]. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/mas-de-medio-millon-de-peruanos-accedio-a-prestamos-informales>
- Constitución Política del Perú [Const.]. Título III, Capítulo V. De la moneda y la banca. (29 de diciembre de 1993). <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Contraloría General de la República (CGR). (27 de febrero de 2024). Acerca de nosotros: Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/912182-corrupcion-e-inconduccion-funcional-habrian-ocasionado-perdidas-por-s-24-268-millones-en-el-2023>
- CPI Research. (2023). Perú: Población 2023. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblacion_2023.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Diario Oficial El Peruano. (22 de junio de 2023). ¡Cuidado con los fraudes informáticos! Estas son las modalidades más denunciadas en Perú. *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/216043-cuidado-con-los-fraudes-informaticos-estas-son-las-modalidades-mas-denunciadas-en-peru>
- ESGINnova Group. (15 de mayo de 2023). La norma ISO 14001: ventajas y beneficios. <https://www.nueva-iso-14001.com/2023/05/ventajas-y-beneficios-de-obtener-la-certificacion-iso-14001-para-una-empresa/#:~:text=Al%20obtener%20esta%20certificaci%C3%B3n%20una,de%20sus%20productos%20y%20servicios>
- Hax, A., & Wilde, D. (2001). The Delta Model: Discovering New Sources of Profitability in a networked economy. *European Management Journal*. August 2001, 19(4), pp. 379-

391. https://www.researchgate.net/publication/222515262_The_Delta_Model_-_discovering_new_sources_of_profitability_in_a_networked_economy
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (Febrero 2024). Cuentas Nacionales Año Base 2007. Producto Bruto Interno Trimestral. *Informe Técnico*. N° 01 - Febrero 2024. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_ivt2023.pdf
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (02 de noviembre de 2024). Cierre del 2023: Inflación en Perú se sitúa en 3.41%. [Entrevistas]. <https://www.ipe.org.pe/portal/cierre-del-2023-inflacion-en-peru-se-situa-en-3-41/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (08 de septiembre de 2023). La tenencia de billeteras digitales se multiplicó por 13 en los últimos 3 años, ¿a qué se debe? *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/la-tenencia-de-billeteras-digitales-se-multiplico-por-13-en-los-ultimos-3-anos-a-que-se-debe-economia-peruana-yape-plin-pago-digital-internet-movil-noticia/>
- Ishikawa, K. (1990). *Introducción al control de calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Decimoquinta edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- La Cámara, Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima. (28 de marzo de 2023). BCP: Transacciones bancarias digitales crecieron 98,4%. La Cámara, Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/bcp-transacciones-bancarias-digitales-crecieron-984/>
- Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (1996). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades. (2003). https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf
- Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. (18 de abril de 2006). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/396705-28716>

- Mendoza, M. (03 de febrero de 2022). Microfinanciera cusqueña se une a tendencia digital imperante. <https://www.computerweekly.com/es/cronica/Microfinanciera-cusquenase-une-a-tendencia-digital-imperante>
- Microfinanzas. (06 de marzo de 2024). Caja Cusco fue la única Caja Municipal que en el 2023 tuvo utilidades superiores a las del año previo. *Microfinanzas*. <https://microfinanzas.pe/caja-cusco-fue-la-unica-caja-municipal-que-en-el-2023-tuvo-utilidades-superiores-a-las-del-ano-previo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.). Acuerdos Comerciales del Perú. <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2023). Madurez digital en las empresas peruanas. [PDF]. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1151-madurez-digital-en-las-empresas-peruanas>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2024). *Las MIPYME en cifras 2022*. PRODUCE. https://www.produceempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/3Libro_Las_Mipyme_en_Cifras_2022_OGEIEE_web_18.01.2024_f_1_1.pdf
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre 1996. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Enero 2008. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Resolución SBS N°11356. (19 de noviembre de 2008). [PDF].
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/sf_csf/RES_11356-2008.doc

Resolución SBS N°2017-272. (18 de enero de 2017).
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto_Nuevas_Empresas/Normas_Comunes/5.%20Reg.%20de%20Gobierno%20Corporativo_Res.%20SBS%20N%C2%B0%20272-2017.pdf

S&P Global – Market Intelligence. (s.f.). Essential Intelligence: S&P Capital iq platform log in. <https://www.capitaliq.com/ciqdotnet/Login-okta.aspx>

S&P Global. (s.f.). S&P/BVL Peru Select Index.
<https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bvl-peru-select-index/#overview>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (2023a). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Noviembre 2023. SBS.
<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2023-2A.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (Diciembre de 2023b). Boletín Mensual del Sistema Privado de Pensiones.
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.aspx?c=FP-1231

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (2017). Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: el reto de consolidar los logros alcanzados. *SBS Informa, Boletín quincenal*. N°002, febrero 2017.
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOL-QUINCENAL/20170316_BolQuincenal-N2.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (2023a). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Noviembre 2023. SBS.
<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2023-2A.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (s.f.a). Series Estadísticas.
https://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (s.f.b). Información Estadística de Cajas Municipales.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (2023c). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Mayo 2023. SBS.

<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Informe-de-Estabilidad-del-Sistema-Financiero-2023-IA.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.).

SUNAT - Tipo de Cambio Oficial. Consulta de tipo de cambio. <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

Villaruel Zurita, A. (15 de abril de 2024). Aprobación a Dina Boluarte cae a 7%, la más baja registrada por un presidente en dos décadas. *Diario El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/politica/dina-boluarte-datum-internacional-aprobacion-de-la-presidenta-cae-a-7-la-mas-baja-en-dos-decadas-caso-rolex-noticia/>

ANEXOS

Anexo 1. Morosidad según tipo y modalidad de crédito de las CMAC

Concepto	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC Del Santa	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Maynas	CMAC Paleta	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO	CMCP Lima	TOTAL CAJAS MUNICIPALES
Créditos a grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	1.75	-	-	-	1.00	-	0.91
Créditos a medianas empresas	4.55	12.69	23.17	19.89	7.33	11.77	19.41	12.34	39.52	20.81	11.93	14.02	15.65	14.03
Créditos pequeñas empresas	5.22	4.31	5.00	4.10	6.33	7.94	9.43	7.77	16.74	10.67	6.17	6.36	5.37	6.35
Créditos a microempresas	5.17	3.45	7.11	3.04	4.47	6.86	3.11	5.50	14.41	6.83	5.37	4.98	4.30	4.98
Créditos de consumo	3.20	2.16	11.32	2.36	3.51	2.95	3.67	4.94	7.68	5.31	3.29	3.30	2.75	3.28
Créditos hipotecarios para vivienda	2.65	1.67	-	5.97	1.10	11.47	-	3.56	8.97	24.52	3.64	3.96	14.84	4.05
Total Créditos Directos	4.58	4.08	7.66	3.85	5.06	6.78	7.23	7.28	16.63	8.95	5.61	5.73	4.44	5.71

Nota: Tomado de SBS, 2023b.

Anexo 2. Balotario de preguntas de las entrevistas a profundidad

1. ¿Como captan clientes MIPYME?
2. ¿Qué productos/Servicios consumen más los clientes MIPYME?
3. ¿Viene creciendo o decreciendo los clientes MIPYME que consumen productos de banca?
4. ¿Qué tan buenos pagadores son las MIPYME?
5. ¿Cuáles son las promociones que lanzan?
6. ¿Elemento diferenciador?
7. ¿Quiénes son tus principales competidores?
8. ¿Cómo evalúan si una MIPYME es apta para colocar un crédito?
9. ¿Cómo deciden abrir una nueva sede?
10. ¿Qué porcentaje del personal están asignados para captar depósitos y colocar créditos?
11. ¿A qué le dan más pesos las MIPYME en financiamiento o depósito?
12. ¿Cuánto de su presupuesto está destinado para la transformación digital?
13. ¿Cómo es la estructura de una agencia tradicional?
14. ¿Qué porcentaje de MIPYME usan banca por internet aproximadamente?
15. ¿Qué porcentaje aproximado de los ingresos corresponden a colocaciones de créditos en MIPYME?
16. ¿Qué plataformas digitales tienen para MIPYME?
17. ¿Competen con otras cajas municipales?
18. ¿Qué ventaja tienen las cajas frente a los bancos?
19. ¿Qué tan tradicionales o digitales son las MIPYME?

Anexo 3. Total de créditos directos a MIPYME del 2014 al 2023 del sistema financiero

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Banca Múltiple	52,250,267	57,408,291	58,091,135	58,336,529	61,105,784	62,244,754	94,659,600	94,144,589	85,772,420	77,320,568
Empresas Financieras	7,403,613	5,058,978	5,343,953	5,796,770	6,188,322	6,203,235	6,635,255	6,566,586	6,880,350	7,352,247
Cajas Municipales	9,938,613	10,619,752	12,406,188	14,017,524	15,081,913	16,590,468	19,653,206	21,873,749	24,354,281	26,718,226
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	1,165,578	400,839	837,900	1,276,993	1,276,993	1,212,545	1,398,892	1,546,695	1,457,185	635,840
Empresas de Créditos	746,579	785,738	458,336	607,454	971,901	971,901	957,581	1,442,916	1,799,148	1,284,380
Empresas de Arrendamiento	235,869	254,534	222,026	152,453	203,420	225,121	-	-	-	-
Banco de la Nación 1/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrobanco	1,286,840	1,567,409	1,544,524	1,252,322	819,587	819,587	780,332	831,930	859,824	840,306
TOTAL CRÉDITOS DIRECTOS	73,027,359	76,095,541	78,904,063	81,440,046	85,647,920	88,267,611	124,084,866	126,406,466	121,123,208	114,151,567

Nota: Tomado de SBS, s.f.a.

Anexo 4. Listado de productos financieros ofertados por Caja Arequipa, Caja Piura, Mi Banco, Caja Huancayo, Caja Cusco y Compartamos Financiera

Entidad Financiera	Tipo	Producto	TEA Máxima	TEA Mínima
Caja Arequipa	Crédito	Crédito Puntualito	60.00%	42.00%
	Crédito	Crédito Agropecuario	72.42%	11.94%
	Crédito	Crédito Ecomicro	66.92%	10.55%
	Crédito	Crédito para maquinaria y equipo	Dato no encontrado	Dato no encontrado
	Crédito	Crédito para local comercial	Dato no encontrado	Dato no encontrado
	Crédito	Crédito caja construye PYME	Dato no encontrado	Dato no encontrado
	Crédito	Línea de crédito	49.52%	9.55%
	Crédito	Convenio PYME	26.08%	30.61%
	Crédito	Instituciones Financieras	Dato no encontrado	Dato no encontrado
	Crédito	Crédito Vehicular para empresas	19.50%	18.82%
	Garantía	Carta Fianza	Dato no encontrado	Dato no encontrado
	Crédito	Crédito Emprendedor	Dato no encontrado	Dato no encontrado
	Crédito	Credifocivos	60.00%	42.00%
	Crédito	Supérate mujer	45.00%	34.00%
Crédito	Crédito Paralelo	Dato no encontrado	Dato no encontrado	
Caja Piura	Credito	Pyme	79.40%	14.00%
	Credito	Agropecuario	79.40%	23.00%
	Credito	Pesquero	79.40%	22.00%
	Credito	Panderito	79.40%	48.00%
	Credito	Microcrédito	79.40%	34.50%
	Credito	Campana	79.40%	34.68%
	Credito	Ritmo automático	79.40%	17.50%
	Carta Fianza	Carta Fianza	Dato no encontrado	Dato no encontrado
	Credito	Crece Mujer	79.40%	34.45%
	Credito	Contigo Mype	79.40%	15.00%
Mibanco	Credito	Capital de trabajo	109.81%	26.08%
	Credito	Maquinaria y equipos	109.81%	25.19%
	Credito	Locales comerciales	109.81%	25.19%
	Credito	Compra de deuda	109.81%	21.70%
	Credito	Línea de crédito	109.81%	25.19%
	Credito	Producción Ganadera	109.81%	1.53%
	Credito	Producción agrícola	109.81%	34.49%
	Credito	Línea de crédito rural	109.81%	34.49%
	Credito	Agropecuario de libre amortización	109.81%	28.63%
	Credito	Mercados y galerías	109.81%	11.88%
	Credito	Mi efectivo Semilla	109.81%	26.08%
	Credito	Khaska emprendo	Dato no encontrado	Dato no encontrado
Caja Huancayo	Credito	Empresarial	Dato no encontrado	Dato no encontrado
Caja Cusco	Credito	Mediana empresa	109.83%	15.12%
	Credito	Carta Fianza	6.00%	1.30%
	Credito	Crédito Paga Diario	109.83%	86.48%
	Credito	Crédito Así de fácil	109.83%	50.76%
Compartamos Financiera	Credito	Crédito Agropecuario	109.83%	49.33%
	Credito	Pyme	20.13%	87.91%
	Credito	Consolidación de Deuda	20.13%	87.91%
	Credito	Activo Fijo	20.13%	87.91%
	Credito	Local comercial	20.13%	87.91%
	Credito	Empresario	20.13%	87.91%
	Credito	Super fácil	31.37%	87.91%
	Credito	Agro	20.13%	87.91%
	Credito	Línea de crédito	24.00%	73.00%
	Credito	Crédito Grupal	109.83%	109.83%
Ahorro	Cuenta Ahorro emprendedor			

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 5. Porcentaje de usuarios digitales

Nombre del entrevistado	Joan Bruno	Carlos Castro	Gonzalo Palomino	Ivan Prado	Mariano Perotti
Cargo	Coordinador de Negocios Banca PYME	Subgerente Regional de Negocios	Coordinador de Marketing	Trader	Líder de Digital
Empresa	Caja Municipal Sullana	Mi Banco	Financiera Compartamos	Interbank	Banco Pichincha
Años de experiencia	5 años	10 años	3 años	5 años	14 años de experiencia en banca
14	¿Qué porcentaje de PYME usan banca por internet aproximadamente?	10% -15%	Solo el 10% del universo de clientes usan la plataforma digital del banco, principalmente por un tema de desconocimiento y de temor, en ese sentido el banco siempre apunta a dar las pautas para el uso de los canales digitales enfocado en un tema de rapidez en la operativa para el cliente y de costos de cara al banco.	20% hoy en día	El usuario ya recurrente es digitalizado.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 6. Información de la SBS de cantidad de deudores y montos de créditos colocados del 2012 al 2023 del sector microfinanciero

Fecha	INFLACION	N° total de deudores	Total Créditos(\$/ miles)
31/01/12	0.26	3282187	23843616
31/01/13	0.12	3285941	23788796
28/02/13	-0.09	3301042	23896938
31/03/13	0.91	3309710	23565878
30/04/13	0.25	3341784	23814414
31/05/13	0.19	3358927	24151162
30/06/13	0.26	3377917	24353891
31/07/13	0.55	339804	24499428
31/08/13	0.54	3428069	24717870
30/09/13	0.11	3443097	24929611
31/10/13	0.04	3475753	25236248
30/11/13	-0.22	3511616	25697602
31/12/13	0.17	3573489	26090752
31/01/14	0.32	3579377	26086296
28/02/14	0.60	3607310	26244728
31/03/14	0.52	3636051	26453150
30/04/14	0.39	3660950	26675497
31/05/14	0.23	3689951	26924199
30/06/14	0.16	3705893	27084324
31/07/14	0.43	3715608	27319814
31/08/14	-0.09	3730275	27570394
30/09/14	0.16	3743429	27834492
31/10/14	0.38	3768399	28204279
30/11/14	-0.15	3790548	28609246
31/12/14	0.23	3809337	28955670
31/01/15	0.17	3800741	28981914
28/02/15	0.30	3808947	29140754
31/03/15	0.76	3312910	25812634
30/04/15	0.39	3317989	25989197
31/05/15	0.56	3334221	26194494
30/06/15	0.33	3292391	25640966
31/07/15	0.45	3291358	25716443
31/08/15	0.38	3309549	25950048
30/09/15	0.03	3325528	26211631
31/10/15	0.14	3355454	26535494
30/11/15	0.34	3386097	27399660
31/12/15	0.45	3421626	27718159
31/01/16	0.37	3424403	27707104
29/02/16	0.17	3449086	27932702
31/03/16	0.60	3477912	28104464
30/04/16	0.01	3506960	28344918
31/05/16	0.21	3548116	28599265
30/06/16	0.14	3570119	28696356
31/07/16	0.08	3588765	28879295
31/08/16	0.36	3624691	29128423
30/09/16	0.21	3664278	29573142
31/10/16	0.41	3714179	30036919
30/11/16	0.29	3768854	30682810
31/12/16	0.33	3832265	31413902
31/01/17	0.24	3865931	31510851
28/02/17	0.32	3911760	31882344
31/03/17	1.30	3954573	32167168
30/04/17	-0.26	3992450	32500710
31/05/17	-0.42	4046973	32983070
30/06/17	-0.16	4075252	33271882
31/07/17	0.20	4101980	33630838
31/08/17	0.67	4146902	33970580
30/09/17	-0.02	4181527	34495713
31/10/17	-0.47	4220645	34907688
30/11/17	-0.20	4254669	35551639
31/12/17	0.16	4292478	36099430
31/01/18	0.13	4301870	36110897
28/02/18	0.25	4325761	36351789
31/03/18	0.49	4343131	36614766
30/04/18	-0.14	4378817	37001032
31/05/18	0.02	4415569	37330832
30/06/18	0.33	4422251	37485257
31/07/18	0.38	4431288	37626209
31/08/18	0.13	4464214	37948548
30/09/18	0.19	4479056	38297816
31/10/18	0.08	4519207	38818039
30/11/18	0.12	4571421	39492243
31/12/18	0.18	4586718	40031552
31/01/19	0.07	4595712	40077657
28/02/19	0.13	4622435	40379108
31/03/19	0.73	5063282	42318509
30/04/19	0.20	5092933	42626559
31/05/19	0.15	5139556	43124290
30/06/19	-0.09	5156274	43420672
31/07/19	0.20	5175843	43747992
31/08/19	0.06	5205137	44222982
30/09/19	0.01	5235062	44623581
31/10/19	0.11	5268683	45184035
30/11/19	0.11	5326044	45963907
31/12/19	0.21	5358617	46682200
31/01/20	0.05	5377762	46817843
29/02/20	0.14	5392729	46970294
31/03/20	0.65	5472622	48221871
30/04/20	0.10	5204983	44401266
31/05/20	0.20	5066227	43990131
30/06/20	-0.27	4962765	44069001
31/07/20	0.46	4911414	44893615
31/08/20	-0.11	4892065	45581773
30/09/20	0.14	4885747	46261569
31/10/20	0.02	4902216	46777099
30/11/20	0.52	4909184	47186968
31/12/20	0.05	4904458	47377605
31/01/21	0.74	4836416	46577291
28/02/21	-0.13	4736770	45887916
31/03/21	0.84	4696924	45502169
30/04/21	-0.10	4671257	45381656
31/05/21	0.27	4645140	45242729
30/06/21	0.52	4633669	45607775
31/07/21	1.01	4613252	45599754
31/08/21	0.98	4608903	45739457
30/09/21	0.40	4611246	46176138
31/10/21	0.58	4606814	46722243
30/11/21	0.36	4638665	47682565
31/12/21	0.78	4680446	48488127
31/01/22	0.04	4675293	48520320
28/02/22	0.31	4707127	49123100
31/03/22	1.48	4765052	50039298
30/04/22	0.96	4803647	50789442
31/05/22	0.38	4858867	51417156
30/06/22	1.19	4904346	51896788
31/07/22	0.94	4908412	52120016
31/08/22	0.67	4941137	52877080
30/09/22	0.52	4958115	53399775
31/10/22	0.35	4958115	51688815
30/11/22	0.52	5014952	52450588
31/12/22	0.79	5074552	52749284
31/01/23	0.23	5104580	52668322
28/02/23	0.29	5121323	53029334
31/03/23	1.25	5154912	53697125
30/04/23	0.56	5222994	54132083
31/05/23	0.32	5261841	54531946
30/06/23	-0.15	5311398	54847135
31/07/23	0.39	5348867	55178753
31/08/23	0.38	5362872	53896886
30/09/23	0.02	5280554	54315276
31/10/23	-0.32	5302600	54605296
30/11/23	-0.16	5343042	54825989
31/12/23	0.41	5392729	55922509

Nota: Tomado de SBS, s.f.a.

Anexo 7. Información de la SBS de cantidad de deudores y montos de créditos colocados del 2012 al 2023 del total de créditos MIPYME Cajas Municipales

Fecha	INFLACION	N° deudores - Comer	Total Créditos/Miles
31/01/12	-0.10	650320	7351504
29/02/12	0.32	647806	7406387
31/03/12	0.77	651508	7492460
30/04/12	0.53	656551	7577212
31/05/12	0.04	662171	7728269
30/06/12	-0.04	660598	7750921
31/07/12	0.09	665042	7839668
31/08/12	0.51	669409	7931524
30/09/12	0.54	670897	8040496
31/10/12	-0.16	675955	8198203
30/11/12	-0.14	682427	8391104
31/12/12	0.26	675816	8343324
31/01/13	0.12	678668	8328034
28/02/13	-0.09	680415	8405706
31/03/13	0.91	681258	8430191
30/04/13	0.25	688451	8549713
31/05/13	0.19	694965	8692646
30/06/13	0.26	694274	8777422
31/07/13	0.55	699211	8799908
31/08/13	0.54	706287	8859903
30/09/13	0.11	703280	8920969
31/10/13	0.04	710719	9010869
30/11/13	-0.22	714980	9148421
31/12/13	0.17	715000	9218086
31/01/14	0.32	717836	9170426
28/02/14	0.60	725547	9230937
31/03/14	0.52	728747	9301638
30/04/14	0.39	733925	9374614
31/05/14	0.23	733856	9414475
30/06/14	0.16	733062	9460461
31/07/14	0.43	734740	9502559
31/08/14	-0.09	737670	9588116
30/09/14	0.16	736000	9651137
31/10/14	0.38	740284	9762039
30/11/14	-0.15	741105	9906312
31/12/14	0.23	730569	9938613
31/01/15	0.17	727552	9894186
28/02/15	0.30	730826	9980331
31/03/15	0.76	738338	10052177
30/04/15	0.39	744906	10149174
31/05/15	0.56	750920	10208007
30/06/15	0.33	748676	10171767
31/07/15	0.45	744449	10146775
31/08/15	0.38	749344	10222381
30/09/15	0.03	755464	10299493
31/10/15	0.14	762521	10402318
30/11/15	0.34	772038	10545110
31/12/15	0.45	769866	10619752
31/01/16	0.37	771677	10568721
29/02/16	0.17	780260	10672141
31/03/16	0.60	783552	10730756
30/04/16	0.01	793010	10869477
31/05/16	0.21	797629	10980177
30/06/16	0.14	797409	11031060
31/07/16	0.08	804366	11191217
31/08/16	0.36	809018	11329278
30/09/16	0.21	817500	11555496
31/10/16	0.41	826484	11807024
30/11/16	0.29	839291	12094344
31/12/16	0.33	844745	12406189
31/01/17	0.24	849173	12396639
28/02/17	0.32	858409	12584876
31/03/17	1.30	864162	12668731
30/04/17	-0.26	870344	12797434
31/05/17	-0.42	878080	12970579
30/06/17	-0.16	880489	13091102
31/07/17	0.20	885281	13216698
31/08/17	0.67	892544	13321339
30/09/17	-0.02	896543	13506049
31/10/17	-0.47	904624	13677388
30/11/17	-0.20	908005	13903550
31/12/17	0.16	907209	14017525
31/01/18	0.13	909011	13980499
28/02/18	0.25	914397	14076642
31/03/18	0.49	922085	14158452
30/04/18	-0.14	932399	14269421
31/05/18	0.02	939803	14375309
30/06/18	0.33	944665	14397212
31/07/18	0.38	944454	14441181
31/08/18	0.13	952230	14520740
30/09/18	0.19	959417	14608489
31/10/18	0.08	972641	14762215
30/11/18	0.12	985095	14951720
31/12/18	0.18	983650	15081913
31/01/19	0.07	989451	15088483
28/02/19	0.13	1002113	15204420
31/03/19	0.73	1014730	15336022
30/04/19	0.20	1023872	15403741
31/05/19	0.15	1036728	15557604
30/06/19	-0.09	1042614	15635932
31/07/19	0.20	1053156	15732114
31/08/19	0.06	1061800	15881477
30/09/19	0.01	1070274	15975719
31/10/19	0.11	1082915	16178506
30/11/19	0.11	1099700	16441468
31/12/19	0.21	1104451	16590468
31/01/20	0.05	1114835	16617021
29/02/20	0.14	1116094	16712265
31/03/20	0.65	1120561	16332823
30/04/20	0.10	1086675	16138707

Anexo 8. Productos de crédito y ahorro de CMAC del Callao

Tabla A. Productos de crédito de CMAC del Callao

Producto	Descripción	Requisitos	Monto
PYME	Financiación para capital de trabajo o compra de activos, enfocado en personas naturales y empresas, con un plan de pagos adaptado al flujo del negocio. Requiere garantía.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia mínima de seis meses en el sector. Mantener deudas con hasta tres entidades financieras. Buen historial crediticio. Documentación del negocio y garantía del préstamo. Inventario actualizado. 	Desde S/ 500 o US\$ 200
Rapi crédito	Crédito para capital de trabajo o compra de activos, con opciones de pago flexible: semanal, quincenal o mensual. Seguro de desgravamen incluido.	<ul style="list-style-type: none"> Negocio propio con mínimo tres meses de operación. Domicilio fijo y estable. 	Desde S/ 500 hasta S/ 30,000
Panderito	Crédito para capital de trabajo, con planes de pago diario, semanal o quincenal, e incluye seguro de desgravamen. Sin necesidad de garantía.	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 meses de experiencia en el negocio. Deudas con un máximo de 3 instituciones. Calificación crediticia positiva. Documentación del negocio. 	Desde S/ 500 hasta S/ 5,000
Apoyo MYPE	Financiamiento para capital de trabajo, con plazos de hasta 36 meses y período de gracia de 6 meses. No aplicable para cancelar otros créditos.	<ul style="list-style-type: none"> Documento oficial de identidad. Historial crediticio positivo. Ciente recurrente, ex cliente o solicitante nuevo. 	Desde S/ 500 hasta S/ 95,000
Agropecuario	Crédito para capital de trabajo o activos en actividades agrícolas o ganaderas, con cronograma especial ajustado a las campañas agrícolas.	<ul style="list-style-type: none"> Terreno mínimo de una hectárea. Título de propiedad. Experiencia de 6 meses. Plan de cultivo y riego. Garantía hipotecaria del terreno o vivienda. 	Según evaluación
Pesquero	Crédito para capital de trabajo o activos en pesca y piscicultura, con cronograma de pagos flexible según el ciclo de pesca.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en pesca. Equipo de pesca propio. Copia de matrícula o contrato de compra-venta. Facturas de motores y equipos. Título o certificado de posesión. 	Según evaluación
Campaña	Financiamiento de capital de trabajo con cuotas según capacidad de pago.	<ul style="list-style-type: none"> Negocio propio. Mayor de edad con documento de identidad. 3 meses de operación. Domicilio estable. Buen historial en el sistema financiero. Máximo deudas con 3 entidades. 	Hasta S/ 30,000
Crédito automático	Financiamiento para capital de trabajo o compra de activos, con acceso flexible al crédito disponible a medida que se paguen las cuotas.	<ul style="list-style-type: none"> Ciente recurrente de créditos con la entidad. Sujeto a evaluación. 	Desde S/ 500 hasta S/ 50,000
Tarjeta de crédito Visa	<ul style="list-style-type: none"> Dirigido a clientes personas naturales con créditos vigentes en Caja Callao. Accede a miles de establecimientos afiliados a la red Visa (nacional o internacional). Retira efectivo hasta el 20% de su línea de crédito. Sin costo de membresía. Bajas tasa de interés (34.51%). 36 meses de financiamiento máximo en compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener entre 24 y 74 años. Calificación crediticia del 100% normal, tanto para el titular como para el cónyuge. No más de 5 créditos vigentes con Caja Callao. Máximo de 4 deudas con entidades financieras, incluyendo Caja Callao. Estabilidad laboral de más de 6 meses. 	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla B. Productos de ahorro de CMAC del Callao

Producto	Descripción	Requisitos
Tarjeta virtual	Tarjeta virtual para acceso a canales digitales y compras en línea, sin necesidad de tarjeta física.	<ul style="list-style-type: none"> Tener una tarjeta de débito activa (contar con una cuenta de ahorros). Unirse a los canales digitales: app Caja Callao.
Ahorro Digital	Cuenta de ahorro digital con acceso a retiros ilimitados en agentes y cajeros. Sin monto mínimo de apertura y sin cobro de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Documento oficial de identidad. Descarga de la app para apertura de cuenta en canal digital.
Ahorro Light	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta ahorro dirigida a clientes cuyo objetivo es transaccionar sus fondos y girar órdenes de pago sin necesidad de efectivo. Para personas natural y jurídica. Se podrán girar órdenes de pago contra depósitos. 	<ul style="list-style-type: none"> Para personas naturales: documento de identidad. Para personas jurídicas: documentos legales como testimonio, RUC y vigencia de poderes.
Cuenta Sueldo	Cuenta para recibir el salario mensual, sin cobro de mantenimiento y acceso a tarjeta de débito Visa.	<ul style="list-style-type: none"> Apertura por empleador o trabajador con documento de identidad. Acceso a la app y tarjeta de débito.
Cuenta CTS	Cuenta para depósitos de CTS, con mayor tasa de interés y línea de crédito preferencial para titulares de cuenta sueldo	<ul style="list-style-type: none"> Apertura mediante empleador o trabajador con DNI. Tener tarjeta de débito.
Cuenta Kids	Cuenta de ahorros Visa para menores de 13 a 17 años, con límite de retiro semanal. Sin monto de apertura y sin costo de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Edad entre 13 y 17 años. Documento de identidad del menor y del tutor.
Plazo Fijo	Depósito a plazo fijo que ofrece una tasa de interés superior por mantener fondos durante un tiempo determinado, con posibilidad de retiros parciales de intereses. <ul style="list-style-type: none"> Depósito a plazo desde 31 hasta 1,080 días. Importe mínimo de S/ 100 o US\$ 100. 	<ul style="list-style-type: none"> Persona natural: documento de identidad. Persona jurídica: documentos legales como RUC y poderes.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 9. Escenario actual, sin implementación del plan estratégico para el 2024-2028

Flujo económico en (miles S/)	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses					
Préstamos hipotecarios	56,256	57,754	59,745	61,966	64,420
Préstamos al consumo	36,164	37,127	38,407	39,835	41,413
Tarjetas de crédito	4,018	4,125	4,267	4,426	4,601
Préstamos PyME	297,351	305,269	315,794	327,532	340,507
Títulos que devengan intereses	4,018	4,125	4,267	4,426	4,601
Reservas	4,018	4,125	4,267	4,426	4,601
Total ingresos por intereses	401,826	412,525	426,748	442,611	460,144
Costo de los intereses					
Depósitos a la vista	954	979	1,013	1,051	1,092
Depósitos a plazo fijo a 12 meses	54,247	55,691	57,611	59,752	62,119
Depósitos a plazo fijo a 24 meses	47,014	48,265	49,930	51,785	53,837
Depósitos en cuentas corrientes	18,082	18,564	19,204	19,917	20,706
Total costos de los intereses	120,548	123,758	128,024	132,783	138,043
MARGEN FINANCIERO BRUTO	281,278	288,768	298,724	309,828	322,101
Ingresos no financieros					
Servicios bancarios					
Minorista	5,119	5,221	5,326	5,432	5,541
Cargos a la cuenta y otros pagos	3,945	4,024	4,105	4,187	4,271
Ingresos por Tarjetas de crédito	1,173	1,197	1,221	1,245	1,270
Privado	1,255	1,280	1,305	1,332	1,358
Cargos a la cuenta y otros pagos	765	780	796	812	828
Ingresos por Tarjetas de crédito	490	500	510	520	530
PyME	7,500	8,000	8,500	9,000	9,500
Total	13,874	14,501	15,131	15,764	16,399
Ingresos no financieros	13,874	14,501	15,131	15,764	16,399
Total ingresos	295,152	303,269	313,855	325,591	338,500
Costos no financieros					
Personal					
Salarios	26,697	27,714	28,770	29,866	31,004
Otros/ Clima Laboral	6,622	6,821	7,025	7,236	7,451
Contrataciones y Despidos	3,311	3,410	3,513	3,618	3,727
Formación	6,558	6,689	6,823	6,959	7,098
Pago por desempeño	24,752	27,228	29,951	32,946	36,240
Total	67,940	71,862	76,081	80,625	85,370
Administración	9,319	9,116	9,422	9,740	9,948
Gestión del riesgo	5,119	5,375	5,643	5,926	6,222
Infraestructura IT	1,882	2,446	3,180	4,134	5,374
Costos de desarrollo	4,050	5,265	6,845	8,898	11,567
Depreciación / Amortización	1,808	1,856	1,920	1,992	2,071
Gastos operativos	90,118	95,920	103,091	111,314	125,552
Beneficio antes de pérdidas en préstamos	211,145	214,009	218,290	222,886	222,881

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 10. Escenario futuro, con implementación del plan estratégico 2024-2028

Flujo económico en (miles S/)	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses					
Préstamos hipotecarios	56,256	61,319	66,837	72,853	79,409
Préstamos al consumo	36,164	39,419	42,967	46,834	51,049
Tarjetas de crédito	4,018	4,380	4,774	5,204	5,672
Préstamos PyME	297,351	324,113	353,283	385,078	419,735
Títulos que devengan intereses	4,018	4,380	4,774	5,204	5,672
Reservas	4,018	4,380	4,774	5,204	5,672
Total ingresos por intereses	401,826	437,990	477,409	520,376	567,210
Costo de los intereses					
Depósitos a la vista	954	1,040	1,133	1,235	1,346
Depósitos a plazo fijo a 12 meses	54,247	59,129	64,450	70,251	76,573
Depósitos a plazo fijo a 24 meses	47,014	51,245	55,857	60,884	66,364
Depósitos en cuentas corrientes	18,082	19,710	21,483	23,417	25,524
Total costos de los intereses	120,548	131,397	143,223	156,113	170,163
MARGEN FINANCIERO BRUTO	281,278	306,593	334,186	364,263	397,047
Ingresos no financieros					
Servicios bancarios					
Minorista	5,119	5,221	5,326	5,432	5,541
Cargos a la cuenta y otros pagos	3,945	4,024	4,105	4,187	4,271
Ingresos por Tarjetas de crédito	1,173	1,197	1,221	1,245	1,270
Privado	1,255	1,280	1,305	1,332	1,358
Cargos a la cuenta y otros pagos	765	780	796	812	828
Ingresos por Tarjetas de crédito	490	500	510	520	530
PyME	7,500	8,000	8,500	9,000	9,500
Total	13,874	14,501	15,131	15,764	16,399
Ingresos no financieros	13,874	14,501	15,131	15,764	16,399
Total ingresos	295,152	321,094	349,317	380,027	413,446
Costos no financieros					
Personal					
Salarios	28,803	31,741	33,645	35,664	37,804
Otros/ Clima Laboral	7,008	7,639	8,326	9,075	9,892
Contrataciones y Despidos	3,536	3,890	4,279	4,707	5,177
Formación	7,072	7,779	8,557	9,413	10,354
Pago por desempeño	27,003	32,403	38,884	46,661	55,993
Total	73,422	83,452	93,691	105,520	119,220
Administración	11,076	11,423	11,814	12,609	13,294
Gestión del riesgo	5,119	5,375	5,643	5,926	6,222
Infraestructura IT	2,419	2,545	3,279	4,233	5,473
Costos de desarrollo	4,050	5,265	6,845	8,898	11,567
Depreciación	2,606	2,606	2,606	2,606	2,606
Gastos operativos	98,692	110,666	123,879	139,792	158,383
Beneficio antes de pérdidas en préstamos	212,833	234,594	258,609	285,492	314,680

Nota: Elaboración propia, 2025.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Srta. Liz Diana Betancourt Nacion

Nació en la ciudad de Huánuco. Es Ingeniera de Sistemas titulada por la Universidad de Huánuco. Cuenta con más de 14 años de experiencia en el área de administración y finanzas. Actualmente labora en Grupo VyV.

Srta. Ximena Cristina Carranza Zavaleta

Nació en la ciudad de Arequipa. Es Administradora de Empresas titulada por la Universidad del Pacífico, con estudios de postgrado de Marketing Digital en Pacifico Business School. Cuenta con más de 10 años de experiencia en áreas de marketing, ventas e innovación. Actualmente labora en Limagas, empresa del grupo LipiAndes.

Srta. Laura Gabriela Felix Seras

Nació en la ciudad de Lima. Es Arquitecta titulada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con estudios de postgrado de Gestión de Proyectos en Pacifico Business School. Cuenta con más de 14 años de experiencia en gestión de proyectos inmobiliarios. Actualmente labora en Inmobiliaria Desarrolladora del Pacífico.