



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MIBANCO 2024-2028

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

Presentado por

Fredy Lezama Albarracin

Mayra Clotilde Lucia Torres Pacheco

Rosa Yolanda Arevalo Sanchez

Antonio Quispe Contreras

Asesora: Gina Maria Pipoli De Azambuja

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

Lima, febrero 2025

Anexo III. Reporte de Evaluación Antiplagio



A través del presente, Gina María Pipoli de Azambuja deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MI BANCO 2024 -2028" presentado por el Sr. Fredy Lezama Albarracín, de acuerdo con el D.N.I Nro. 43189346, Srta. Mayra Clotilde Lucia Torres Pacheco de acuerdo con el D.N.I. Nro. 42958185, Sr. Antonio Quispe Contreras, de acuerdo con el D.N.I. Nro. 40978151, y la Sra. Rosa Yolanda Arévalo Sánchez , de acuerdo con el D.N.I Nro. 07439375, para optar al Grado de Magíster en Administración y, fue sometido al análisis del sistema anti plagio Turnitin el 14 de noviembre de 2025 dando el siguiente resultado: 18% de similitud.

Curso de prueba Turnitin - Gina Pipoli

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MIBANCO 2024-2028

Autor	Título	Identificador de la entrega	Cargado	Vistos	Similitud	Escritura con IA	Marcas de alerta	Opciones
<input type="checkbox"/> Alumno T2D	<input checked="" type="checkbox"/> G1 PLAN ESTRATEGIC...	2814783726	14 de Noviembre de 2025		18%			...

Gina María Pipoli de Azambuja

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan estratégico tiene como finalidad fortalecer la posición competitiva de Mibanco en el mercado peruano de microfinanzas para el periodo 2024–2028, así como optimizar el desempeño financiero y operativo de la entidad, promoviendo a su vez el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas (Mypes). Para ello, se recurre al uso de información tanto interna como externa y se aplican herramientas de análisis estratégico, análisis de campo a través de encuestas a 384 usuarios y la entrevista de juicio a expertos obtenida del CEO de MiBanco. Con base en estos insumos, se propone una nueva estrategia de segmentación y oferta de valor con un enfoque en la transformación digital, la gestión de relaciones con los clientes y la inclusión financiera. El plan contempla iniciativas funcionales en las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, respaldadas por una evaluación de viabilidad financiera.

El factor humano es clave para el negocio; un equipo con buen clima laboral, con oportunidades de crecimiento genera motivación y alto rendimiento para lograr los objetivos estratégicos.

La responsabilidad social dentro de la organización es fundamental para generar negocios bajo un enfoque ético que incluye el manejo de un adecuado riesgo y su impacto, como también la creación de valor de los *stakeholders*.

El valor del VAN (S/ 212 millones) y la TIR (34 %) demuestran que el plan estratégico presentado es viable.

Palabras clave: *Plan estratégico sostenible; modelos de negocio; impacto en los grupos de interés; enfoque en el cliente.*

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Modelo CANVAS	2
1.3 Definición del problema	2
1.4 Propuesta de solución	2
1.5 Alcance.....	3
Capítulo II. Análisis externo	4
2.1 Macroentorno	4
2.1.1 Variables políticas.....	4
2.1.2 Variables económicas.....	4
2.1.3 Variables socioculturales	5
2.1.4 Variables tecnológicas.....	6
2.1.5 Variables ecológicas.....	6
2.1.6 Variables legales	7
2.2 Microentorno	7
2.2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	7
2.3 Análisis de atractividad	11
2.4 Matriz de perfil competitivo	11
2.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
Capítulo III. Análisis interno	14
3.1 Cadena de valor de servicios	14
3.2 Análisis de áreas funcionales.....	14
3.3 Actividades primarias.....	14
3.3.1 Personal de contacto.....	14
3.3.2 Soporte físico y habilidades	15
3.3.3 Prestación del servicio.....	15
3.3.4 Cliente	16
3.3.5 Otros clientes.....	16
3.4 Actividades de apoyo.....	17
3.4.1 Dirección general y de Recursos Humanos.....	17
3.4.2 Organización interna y Tecnología	17
3.4.3 Infraestructura y ambiente.....	18
3.4.4 Abastecimiento.....	18

3.5	Margen de servicio	19
3.6	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	19
3.7	Análisis VRIO	20
3.8	Ventaja competitiva.....	21
3.9	Conclusiones.....	22
Capítulo IV. Análisis de mercado		23
4.1	Objetivos.....	23
4.1.1	General	23
4.1.2	Específicos	23
4.2	Formulación del diseño de investigación	23
4.2.1	Fuentes de información	23
4.2.2	Diseño de investigación	23
4.2.3	Proceso de muestreo.....	23
4.2.4	Recopilación de datos	24
4.2.5	Preparación y análisis de datos.....	24
4.3	Análisis de la situación y determinación de la demanda estimada	24
4.3.1	Mercado poblacional.....	24
4.3.2	Mercado potencial.....	24
4.3.3	Mercado disponible.....	24
4.3.4	Mercado efectivo.....	25
4.3.5	Mercado objetivo	25
4.3.6	Mercado meta.....	25
4.4	Demanda estimada para los años del plan (para obtener ingresos y los EEFF proyectados)	25
4.5	Conclusiones.....	25
Capítulo V. Planeamiento estratégico.....		26
5.1	Visión	26
5.2	Misión.....	26
5.3	Valores.....	26
5.4	Objetivo general	26
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia		27
6.1	Matriz FODA (cruzado)	27
6.2	Matriz de alineamiento estratégico.....	28
6.3	Matriz PEYEA.....	31
6.4	Matrices de portafolio.....	32
6.5	Matriz interna – externa.....	33
6.6	Descripción de la estrategia seleccionada.....	33
Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial.....		35

7.1	Plan de marketing	35
7.1.1	Objetivos	35
7.1.2	Formulación de la estratégica de marketing.....	35
7.1.3	Mezcla de marketing.....	38
7.1.4	Presupuesto de marketing.....	40
7.2	Plan de operaciones	42
7.2.1	Objetivos de operaciones	42
7.2.2	Diseño de las operaciones	42
7.2.3	Presupuesto de operaciones.....	46
7.3	Plan de Recursos Humanos	46
7.3.1	Estructura organizacional.....	46
7.3.2	Diseño y perfil de puestos	46
7.3.3	Objetivos de recursos humanos.....	47
7.3.4	Acciones de Recursos Humanos	47
7.3.5	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	47
7.4	Plan de responsabilidad social.....	48
7.4.1	Grupos de interés (<i>stakeholders</i>).....	48
7.4.2	Objetivos	49
7.4.3	Acciones.....	50
7.4.4	Presupuesto	51
7.5	Plan funcional financiero.....	51
7.5.1	Objetivos de plan financiero	51
7.5.2	Datos, supuestos y políticas	52
7.5.3	Monto de la inversión y modo de financiamiento.....	53
7.5.4	Metodología para la evaluación financiera	54
7.5.5	Proyecciones financieras (sin estrategia)	54
7.5.6	Evaluación financiera.....	56
7.5.7	Cálculo de la tasa de descuento.....	56
7.5.8	Cálculo del VAN y TIR	57
7.5.9	Conclusiones del análisis financiero	58
	Conclusiones.....	59
	Recomendaciones	60
	REFERENCIAS	61
	Anexos	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables políticas.....	4
Tabla 2. Variables económicas.	5
Tabla 3. Variables socioculturales.	5
Tabla 4. Variables tecnológicas.	6
Tabla 5. Variables ecológicas.	6
Tabla 6. Variables legales.	7
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores.	8
Tabla 8. Poder de negociación de los clientes.	9
Tabla 9. Amenaza de sustitutos.....	9
Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores.....	10
Tabla 11. Rivalidad entre competidores.	11
Tabla 12. Análisis de atractividad.....	11
Tabla 13. Matriz del perfil competitivo.	12
Tabla 14. Matriz EFE.....	13
Tabla 15. Marketing y ventas.....	14
Tabla 16. Operaciones (personal de contacto).	15
Tabla 17. Soporte físico.	15
Tabla 18. Prestación.....	16
Tabla 19. Cliente.....	16
Tabla 20. Otros clientes.	17
Tabla 21. Dirección general y de Recursos Humanos.	17
Tabla 22. Organización interna y Tecnología.	18
Tabla 23. Infraestructura y Ambiente.	18
Tabla 24. Abastecimiento.	19
Tabla 25. Matriz EFI.....	19
Tabla 26. Matriz VRIO.	20
Tabla 27. Objetivos estratégicos.....	26
Tabla 28. Matriz FODA cruzado.	27
Tabla 29. Alineamiento estratégico.	29
Tabla 30. Producto y desembolso.	32
Tabla 31. Objetivos plan de marketing.	35
Tabla 32. Clasificación clientes (Activo- colocaciones) (pasivos-captaciones).	36

Tabla 33. Segmentación.....	36
Tabla 34. Marco competitivo de referencia.	37
Tabla 35. Presupuesto de marketing (monto en soles).....	41
Tabla 36. Objetivos de operaciones.	43
Tabla 37. Presupuesto plan de operaciones.	46
Tabla 38. Objetivos de RR.HH.	47
Tabla 39. Presupuesto de Recursos Humanos (monto en soles).....	48
Tabla 40. Objetivos de responsabilidad social.....	49
Tabla 41. Presupuesto.	51
Tabla 42. Objetivos de plan de finanzas.	52
Tabla 43. Tasa de crecimiento de créditos.....	52
Tabla 44. Tasa de crecimiento de depósitos.	53
Tabla 45. Tasa implícita activa y pasiva.	53
Tabla 46. Presupuestos de gastos operativos.	54
Tabla 47. Inversión inicial.	54
Tabla 48. Proyección estado de resultados 2024-2028– sin estrategia (en millones S/).	55
Tabla 49. Supuestos para la proyección estado de resultados 2024-2028 – con estrategia.	55
Tabla 50. Proyección flujo de caja 2024-2028 – con estrategia (en millones S/).	55
Tabla 51. Proyección flujo de caja incremental 2024-2028 (en millones S/).	56
Tabla 52. Datos y valores para el cálculo del COK.	57
Tabla 53. Determinación del WACC.....	57
Tabla 54. Determinación del VAN y TIR.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Posición estratégica interna.	31
Figura 2. Ejes de posición estratégica interna.....	32
Figura 3. Porcentaje de valores.....	33
Figura 4. Matriz Ansoff.	33
Figura 5. Mapa de procesos operativos MiBanco.....	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Datos generales Mibanco banco de la microempresa S.A.	66
--	----

Anexo 2. Datos generales Mibanco.	66
Anexo 3. Distribución de oficias por zona geográfica 2023.	67
Anexo 4. Indicadores financieros.	67
Anexo 5. Clasificación de riesgos.	68
Anexo 6. Modelo de negocio – Canvas.	68
Anexo 7. La técnica del Árbol.	69
Anexo 8. Esquema de la cadena de valor de servicios de Gustavo Alonso.	70
Anexo 9. Entrevista.	71
Anexo 10. Encuestas.	73
Anexo 11. Desarrollo de la matriz Ansoff.	79
Anexo 12. Panorámica de posicionamiento.	80
Anexo 13. Detalle de actividades del flujo de envío de instrucciones a tu asesor.	81
Anexo 14. Flujograma.	82
Anexo 15. Estructura organizacional.	83

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I se expone el contexto general del estudio, incluyendo los antecedentes institucionales, el perfil estratégico de Mibanco y la identificación del problema central que enfrenta la organización. Se plantea una solución orientadora que sustenta el desarrollo del plan.

El Capítulo II aborda el análisis del entorno externo a través del marco PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, insumos fundamentales para la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

En el Capítulo III se examina el entorno interno de la entidad, mediante el análisis de las principales áreas funcionales, la cadena de valor y los factores que respaldan su ventaja competitiva.

El Capítulo IV profundiza en el análisis del mercado financiero peruano para identificar las oportunidades de crecimiento y los desafíos estructurales relevantes para la organización.

En el Capítulo V se revisan la misión, visión y valores corporativos, y se establecen los objetivos estratégicos con base en criterios de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento.

El Capítulo VI presenta la formulación de estrategias mediante el uso de matrices como FODA y PEYEA, integradas en un esquema de alineamiento estratégico coherente con los objetivos institucionales.

En el Capítulo VII se desarrollan los planes funcionales para las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financiero que demuestran la viabilidad financiera.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones orientadas a garantizar la sostenibilidad y el éxito del plan estratégico propuesto.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

Mibanco fue fundado en 1998, su origen se remonta al «Programa Progreso» de la ONG Acción Comunitaria del Perú, orientado al apoyo de microempresarios. Fue adquirido mayoritariamente por Financiera Edyficar en 2014, subsidiaria del BCP, y forma parte directa del Grupo BCP desde 2015, que al cierre de 2023 posee el 94.93 % de participación. Registró colocaciones por S/ 13 165 millones a diciembre de 2023, liderando el 37 % del mercado de cajas municipales, con 294 oficinas y más de 2.2 millones de clientes. A pesar del impacto de la pandemia en 2020, logró una recuperación sostenida en su rentabilidad ROA¹, superando al promedio del sistema. Cuenta con sólidas calificaciones de riesgo, y destaca por su fortaleza financiera y alta capacidad de pago (Ver Anexos 1-5).

1.2 Modelo CANVAS

El modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2015) consta de nueve campos y muestra la forma de organización de la empresa de manera global (Ver Anexo 6).

1.3 Definición del problema

El aumento de la morosidad en su principal segmento, las micro y pequeñas empresas (Mypes), ha deteriorado la rentabilidad de Mibanco. Este segmento, compuesto mayoritariamente por emprendedores informales de bajos ingresos compuesto por el 86.7 % según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2023 (INEI, 2023), es clave para su modelo de inclusión financiera. La raíz del problema es la alta concentración en clientes de alto riesgo con baja capacidad de ahorro. Esto, agravado por la pandemia, ha generado efectos como menor colocación y captación, caída del ROE² y ROA, y una mayor restricción crediticia (Ver Anexo 7).

1.4 Propuesta de solución

Se plantea un plan estratégico para el periodo 2024-2028 con el objetivo de recuperar y superar la rentabilidad previa a la pandemia. La propuesta se fundamenta en un análisis del macro y microentorno, encuestas a 384 usuarios y entrevistas a expertos del sector, incluido el CEO del banco. La estrategia se enfoca en una mejor segmentación de clientes, redefinición de la

¹ Retorno sobre activos.

² Rendimiento sobre el capital.

propuesta de valor y una transformación digital que fortalezca la relación con los clientes y promueva la inclusión financiera. Estas acciones se traducen en iniciativas específicas en las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, con respaldo en una evaluación de viabilidad financiera.

1.5 Alcance

La investigación se limita a analizar la realidad organizacional de Mibanco para el periodo 2024-2028, centrándose en sus estrategias y condiciones internas. La recolección de datos se realizó en 2023, pero incluye un análisis histórico desde 2016 para identificar tendencias estructurales. No se consideran aspectos operativos o técnicos, solo el ámbito administrativo.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno

Se utilizará el análisis PESTEL, que es clave para la planificación estratégica, ya que ayuda a identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar el rendimiento empresarial a largo plazo (Kotler y Keller, 2022).

2.1.1 Variables políticas

La inestabilidad política en el Perú es crítica; en los últimos seis años, el país ha tenido seis presidentes, lo que evidencia la debilidad de los partidos políticos (Escobedo, 2023). En respuesta, el Ejecutivo implementó el Decreto Legislativo No. 1256 a cargo de Indecopi, con medidas para reducir barreras burocráticas, fomentar la inversión y formalización, e impulsar la productividad. Novoa (2024) menciona que, la corrupción sigue siendo un problema relevante: según el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI), el Perú cayó al puesto 121 de 180 países, lo que refleja la desconfianza en las instituciones públicas (Ver Tabla 1).

Tabla 1. *Variables políticas.*

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Inestabilidad política	Deterioro institucional.	Productividad y crecimiento de negocio bancario.	Amenaza
Iniciativas en políticas públicas que eliminen barreras burocráticas para hacer negocios.	Disminución de la Informalidad.	Mayor acceso al crédito e inclusión financiera.	Oportunidad
Corrupción	Desconfianza en las instituciones públicas.	Reducción de la inversión.	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.1.2 Variables económicas

La economía peruana mantiene una posición sólida en la región, respaldada por la autonomía del BCR (2024a) y una baja deuda pública. Aunque S&P Global (2024) redujo su calificación a BBB- en 2024, FitchRatings (2025) la mantuvo. La inflación se mantiene dentro del rango meta (2.29 %) y la tasa de referencia del BCR (5.25 %) proyecta una tendencia a la baja para fomentar la inversión. El superávit comercial y el crecimiento de las exportaciones respaldan una proyección de crecimiento del PBI del 3 % en 2024. Las Mypes siguen siendo clave para la economía, aunque su aporte al PBI cayó en 2023 por el aumento de la morosidad, con expectativas de mejora gracias a nuevas medidas monetarias (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Variables económicas.

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Autonomía de BCRP	Confianza en la estabilidad monetaria.	Crecimiento de inversión (colocaciones y captaciones).	Oportunidad
Inflación	Mantenernos en rangos meta de inflación.	Impacto en incremento a nivel de consumo, impacta en los ingresos y rentabilidad.	Oportunidad
Reducción de tasas de referencia	Incremento de la inversión.	Impacto en el incremento de las colocaciones crediticias.	Oportunidad
Crecimiento económico	Perspectivas de crecimiento económico favorables para Perú frente a los demás países de la región, por el incremento de precios de los metales y las Mypes.	Genera confianza para continuar invirtiendo y evitar la fuga de capitales.	Oportunidad
Morosidad	Tendencia a una mayor cautela del riesgo en el sector de las Mypes específicamente.	Políticas de crédito restrictivas y bancarización lenta.	Amenaza
Tipo de cambio	Proyección baja de tasas de interés por la FED con el objetivo de controlar la inflación.	Impacto en crecimiento de captaciones.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.1.3 Variables socioculturales

La inseguridad ciudadana en Perú sigue siendo un factor que limita la confianza empresarial. Aunque el consumo fue impulsado por medidas extraordinarias como retiros de AFP, CTS y bonos, la cartera de consumo permanece frágil por las reprogramaciones vinculadas a conflictos sociales y climáticos (ComexPerú, 2024). Esto ha contribuido al aumento de la pobreza (29 % en 2023), pese a una reducción del desempleo al 5.90 % en 2024 (Macroconsult, 2024). En este contexto, las decisiones empresariales son más cautelosas, aunque surgen oportunidades para empresas con buena solvencia, especialmente aquellas que atienden a las Mypes, las cuales representan el 99.95 % de las empresas y emplean a casi la mitad de la PEA (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Variables socioculturales.

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Inseguridad ciudadana	Inestabilidad	Reducción de la inversión.	Amenaza
Liquidez en el mercado	Reserva en ahorros	Ingresos rentabilidad.	Oportunidad
Desempleo	Incertidumbre y menor consumo	Desaceleración en los créditos.	Amenaza
Incremento de nivel de ingresos	Incremento de consumo	Incremento de colocaciones y captaciones.	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.1.4 Variables tecnológicas

La aprobación de un reglamento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2024) ha permitido pruebas piloto con modelos financieros innovadores. Los pagos digitales crecieron 89 % en marzo de 2024, beneficiando especialmente a las Mypes al facilitar ventas y eficiencia. Sin embargo, el aumento de la digitalización ha elevado los riesgos de fraude, con cerca de un millón de ciberataques registrados en 2024. Por ello, es clave promover una cultura de ciberseguridad. Aun así, la tecnología ofrece oportunidades para la innovación y la creación de valor empresarial (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Variables tecnológicas.*

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Innovación tecnológica	Satisfacción de cliente	Mejora la experiencia de cliente.	Oportunidad
Incremento de canales digitales	Agilidad en los procesos	Eficiencias operativas.	Oportunidad
Digitalización	Nuevos modelos de atención	Eficiencia en procesos e impacta en la utilidad del negocio.	Oportunidad
Ciberseguridad	Fraudes electrónicos	Mala experiencia, pérdida de participación de mercado.	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.1.5 Variables ecológicas

Los fenómenos climatológicos, como El Niño, afectan negativamente la economía peruana al generar desempleo e inestabilidad. Frente a esto, las organizaciones fortalecen su competitividad alineándose con prácticas de responsabilidad social y compromiso ambiental (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2021). Esta variable impulsa la cooperación entre el sector público y privado para mitigar riesgos ecológicos y fomentar un desarrollo sostenible y responsable (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Variables ecológicas.*

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Factores climatológicos	Pérdidas económicas	Cierre de negocios.	Amenaza
Sostenibilidad en los negocios	Mayor cuidado con el medio ambiente	Productos con mayor impacto social y desarrollo sostenible.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.1.6 Variables legales

El gobierno promueve la reactivación económica con leyes como la Ley No. 30230 (2014), que apoya la bancarización y el crecimiento de las Mypes. No obstante, normas como la Ley No. 31143 (2021) de Usura, que limita las tasas de interés, dificultan el acceso al crédito para muchos emprendedores. Por ello, se requiere un marco legal que favorezca la inclusión financiera y facilite el financiamiento a las Mypes (Ver Tabla 6).

Tabla 6. *Variables legales.*

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Ley 30230 Reactivación económica programa Mi Emprendedor	Mayor dinamismo y menores trámites para el emprendedor.	Mayor oportunidad de bancarización y crecimiento de la productividad de las Mypes.	Oportunidad
Ley 31143 Ley de usura	Menor ritmo de la bancarización.	Desaceleración de colocación de créditos.	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.2 Microentorno

2.2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector de microfinanzas en Perú se enfoca en las Mypes, que conforman el 99.5 % de las empresas y aportan el 16 % del PBI. Los créditos al sector sumaron S/. 155 197 millones en 2023, con Mibanco liderando con el 28.7 % del total. Aunque los depósitos crecieron 7.6 %, la disminución en la capacidad de pago de los beneficiarios –debido a factores como la contracción del PBI, conflictos sociales y el ciclón Yaku– llevó a un aumento de la morosidad.

2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con el objetivo de definir el grado de atractividad de la industria de microfinanzas, para el presente análisis se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) y la matriz de Hax y Majluf (1991):

a. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en microfinanzas son principalmente ahorristas y accionistas que aportan capital (Apoyo & Asociados, 2024). Sin embargo, no tienen control sobre la fijación de precios de productos y servicios financieros ni pueden integrarse hacia adelante debido a altas barreras de entrada. Por lo tanto, su poder de negociación es bajo, lo que hace que esta fuerza sea favorable para las instituciones microfinancieras (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores.

FACTORES RELEVANTES	Límite inferior	Nivel de atractividad					Límite superior	Peso	Calificación
		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)			
Número de proveedores importantes	Pocos					5	Muchos	0.5	2.5
Disponibilidad de sustitutos los productos de los proveedores	Baja				4		Alta	0.2	0.8
Amenaza de integración hacia adelante del proveedor	Alta				4		Baja	0.1	0.4
Costo de cambio del proveedor	Alto		2				Bajo	0.1	0.2
Costo total de la industria aportado por los proveedores	Alta				4		Baja	0.1	0.4
Calificación final									4.3

Nota: Adaptación de Hax y Majluf (1991).

b. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a la informalidad y las restricciones de acceso al crédito. Aunque hay mayor educación financiera y bajo costo de cambio, las barreras de entrada impiden la integración hacia atrás. El sector sigue siendo atractivo por su potencial de formalización y crecimiento (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes.

FACTORES RELEVANTES	Límite inferior	Nivel de atractividad					Límite superior	Ponderación	Calificación
		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)			
Número de clientes importantes	Escasos					5	Muchos	0.5	2.5
Costo de cambio del cliente	Bajo	1					Alto	0.2	0.2
Disponibilidad de información para el cliente	Alta				4		Bajo	0.2	0.8
Amenaza de integración hacia atrás	Alta					5	Bajo	0.1	0.5
Calificación final									4

Nota: Adaptación de Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2024.

c. Amenaza de sustitutos

Los principales sustitutos son ONGs, programas estatales y créditos informales. Se menciona en Zegel (2024) que estos últimos tienen tasas muy elevadas, pero siguen siendo una opción por la falta de acceso al sistema financiero formal. A pesar de ello, las microfinancieras ofrecen mejores condiciones, por lo que la amenaza de sustitutos es moderada y el mercado conserva su atractivo por la alta demanda (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Amenaza de sustitutos.

FACTORES RELEVANTES	Límite inferior	Nivel de atractividad					Límite superior	Ponderación	Calificación
		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)			
Disponibilidad de productos sustitutos	Muchos				4		Pocos	0.40	1.6
Precio y facilidad del sustituto	Alta		2				Baja	0.20	0.4
Disposición del cliente a sustituir	Alta				4		Baja	0.20	0.8
Suficientes proveedores de sustitutos	Alta				4		Baja	0.20	0.8
Calificación final									3.6

Nota: Adaptación de Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2024.

d. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada son altas debido a las exigencias de capital e inversión en infraestructura, lo que sitúa la amenaza de nuevos competidores en un nivel medio (Universidad de Lima [UL], 2024). Ver Tabla 10.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores.

FACTORES RELEVANTES	Límite inferior	Nivel de atractividad					Límite superior	Ponderación	Calificación
		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)			
Requerimiento de capital	Baja		2				Alta	0.30	0.6
Regulación gubernamental	Alta			3			Baja	0.20	0.6
Economía de escala	Alta					4	Baja	0.15	0.6
Acceso a canales de distribución	Baja					4	Alta	0.20	0.8
Costo del cambio	Alta				4		Baja	0.15	0.6
Calificación final									3.2

Nota: Adaptación de Hax y Majluf (1991), Observatorio Económico y Financiero por ULima (2024). Elaboración propia, 2024.

e. Rivalidad entre competidores

El sector de microfinanzas en Perú está conformado por 35 entidades que concentran el 51 % del total de créditos otorgados. La competencia entre ellas depende en gran medida de sus políticas de riesgo, las cuales se han vuelto más cautelosas por el aumento de la morosidad, que actualmente se sitúa en 8.2 % y podría incrementarse en 100 puntos básicos durante el año (Moody's, 2024)). La rivalidad en el mercado se considera de intensidad media-baja (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Rivalidad entre competidores.

FACTORES RELEVANTES	Límite inferior	Nivel de atractividad					Límite superior	Ponderación	Calificación
		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)			
Número de competidores en el mercado	Alto			3			Bajo	0.3	0.9
Crecimiento de la industria	Baja		2				Alta	0.2	0.4
Costo fijo	Alta			3			Baja	0.2	0.6
Diferenciación de productos	Baja			3			Alta	0.1	0.3
Acceso a tecnología	Alta			3			Baja	0.1	0.6
Barreras de salida	Alta					5	Baja	0.1	0.1
Calificación final									2.9

Nota: Elaboración propia, 2024,

2.3 Análisis de atractividad

El sistema financiero peruano experimentó una desaceleración en 2023, con un crecimiento de 4.9 % frente al 9.1 % registrado en 2022, afectado por factores externos como la recesión económica, la inflación y el aumento de las tasas de interés. No obstante, el sector bancario enfocado en microfinanzas ha mantenido niveles sólidos de liquidez, ubicándolo en una posición de atractividad media-alta dentro del contexto económico actual (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Análisis de atractividad.

Factores	Calificación
Poder de negociación de proveedores	4.3
Poder de negociación de los clientes	4.0
Amenaza productos sustitutos	3.6
Amenaza de nuevos competidores	3.2
Rivalidad entre competidores	2.9
Calificación total	3.6

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.4 Matriz de perfil competitivo

Mibanco lidera el sector microfinanciero con 28.7 % de participación, seguido por CMAC Arequipa (12.1 %) y Financiera Compartamos (5.1 %); destaca por su mayor cobertura nacional. Sin embargo, en el primer trimestre de 2024, las cajas municipales como Caja Cusco,

Arequipa y Piura mostraron un crecimiento notable en colocaciones, mientras que Mibanco y Financiera Confianza registraron caídas. Esto significa que las cajas, con atención ágil, están ganando terreno y fortaleciendo la inclusión financiera (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Matriz del perfil competitivo.

Factores relevantes	Mibanco			CM AREQUIPA			FINANCIERA COMPARTAMOS			FINANCIERA CONFIANZA		
	Ponderado	Calificación	Resultado	Ponderado	Calificación	Resultado	Ponderado	Calificación	Resultado	Ponderado	Calificación	Resultado
Participación del mercado	0.25	4	1.8	0.20	3	0.60	0.25	2	0.5	0.25	2	0.4
Rentabilidad	0.25	4	1.0	0.25	3	0.75	0.25	2	0.5	0.25	2	0.5
Marca imagen	0.20	4	0.8	0.20	4	0.80	0.20	2	0.4	0.20	2	0.4
Calidad del servicio	0.20	4	0.8	0.20	4	0.80	0.20	2	0.4	0.20	2	0.4
Publicidad y promociones	0.10	4	0.4	0.10	4	0.40	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
Calificación total	1.00		4.0	1.00		3.35	1.00		1.9	1.00		1.9

Nota: Adaptado de Fred David & Forest David (2017). Elaboración propia, 2024.

Calificación 1=Debilidad principal; 2= Debilidad menor; 3= Fortaleza menor; 4= Fortaleza principal.

De acuerdo al análisis, Mibanco es el que tiene mayor participación de mercado y es el líder en el mercado.

2.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE se elaborará de acuerdo al análisis del macroentorno (PESTEL) y el análisis del microentorno (Porter, 1985). El objetivo del análisis es ponderar las oportunidades y amenazas, y medir el impacto del grado en que las actuales estrategias se aprovechan y como se defienden de ellas (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Matriz EFE.

	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades	O1: Leyes favorables de apoyo para las Mypes	0.08	3	0.24
	O2: Potencial de crecimiento en bancarización en el sector de las Mypes	0.12	4	0.48
	O3: Autonomía de BCR	0.10	4	0.40
	O4: Crecimiento económico	0.08	3	0.24
	O5: Reducción de tasas de referencia	0.08	2	0.16
	O6: Incremento innovación tecnológica	0.11	3	0.33
Amenazas	A1: Inestabilidad política-corrupción	0.08	2	0.16
	A2: Inseguridad Ciudadana	0.08	2	0.16
	A3: Inseguridad cibernética	0.08	2	0.16
	A4: Efectos climatológicos	0.09	2	0.18
	A5: Morosidad	0.10	3	0.30
Calificación		1.00		3.29

Nota: Adaptado de Fred David (2017). Elaboración propia, 2024.

El resultado (3.29) indica que el banco se encuentra por encima del promedio y que las estrategias que se están considerando dentro del mismo sirven para responder de manera adecuada al entorno, por lo que se aprovechan las oportunidades y se defiende razonablemente de las amenazas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Cadena de valor de servicios

La cadena de valor de servicios permite examinar las actividades de una empresa para identificar sus ventajas competitivas (Alonso, 2008). Aplicando este modelo a Mibanco, se reconocieron las actividades clave que explican su posicionamiento en el mercado. Para más detalles, ver el Anexo 8.

3.2 Análisis de áreas funcionales

Este análisis muestra la capacidad del banco para integrar estrategias competitivas en cada eslabón de la cadena de valor de servicios.

3.3 Actividades primarias

Según Mibanco (2023) las actividades de marketing y ventas se centran en la publicidad, promoción, inclusión financiera y generación de negocios para aumentar ingresos sostenibles. Incluyen también innovación y mejora de productos, segmentación de clientes, estrategias de marca, implementación de modelos predictivos para retención y definición de metas anuales en captación, colocación y recuperación (Ver Tabla 15).

Tabla 15. *Marketing y ventas.*

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Impulsar la inclusión financiera	Incrementar la cantidad de créditos y préstamos.	Fortaleza
2 Educación financiera	Disminución de morosidad.	Fortaleza
3 Ayudar a los negocios a crecer	Segmentación y selección de clientes.	Debilidad
4 Oportunidad y productos para las mujeres	Incrementar la cantidad de clientes, a través de bancarización de mujeres.	Fortaleza
5 Liderar la sostenibilidad financiera	Sostenibilidad de la marca en el mercado.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.3.1 Personal de contacto

También conocido como «operaciones», se encargan de: desarrollar los servicios, asegurar la adecuada administración de los riesgos, generar tecnología y propuestas innovadoras, y gestionar la ejecución del presupuesto (Mibanco, 2023) (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Operaciones (personal de contacto).

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Desarrollo del talento	Mayor cantidad de personal capacitado para incrementar las colocaciones de productos.	Fortaleza
2 Visitas personalizadas por Asesores de Negocios (ADN)	Mejora del <i>Net Promoter Score</i> (NPS) de los clientes.	Fortaleza
3 Diversidad y equidad de género	Cumplir los índices de equidad y generar sostenibilidad.	Fortaleza
4 Participación en programas de educación financiera y digital	Fomentar la cercanía y confianza en los clientes.	Fortaleza
5 Capacitación del programa «Rutas del Saber» en zonas alejadas	Baja capacidad de asesores para alcanzar objetivos agresivos de ventas.	Debilidad

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.3.2 Soporte físico y habilidades

Como se detalla en la Tabla 17, la competitividad del banco se refuerza mediante la mejora de su infraestructura con paneles solares y oficinas colaborativas, digitalizando procesos y capacitando al 91 % del personal en sostenibilidad (AG Sustentable, 2017). Promueve la inclusión cultural con el programa SIMI, fomenta la equidad con capacitaciones como «Equidad Ahora» e impulsa la innovación y el aprendizaje digital para ofrecer productos financieros inclusivos (Mibanco, 2023).

Tabla 17. Soporte físico.

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Coordinar y programar las compras, el almacenamiento y distribución de útiles, materiales y equipos.	Espacios físicos limitados para el crecimiento de operaciones en ciertas regiones.	Debilidad
2 Mecanismo para resolución de quejas.	Resolver los problemas y generar un sistema de mejora continua.	Fortaleza
3 Privacidad de datos del cliente.	Cumplir las leyes y mejorar confianza.	Fortaleza
4 Contratación para programas de capacitación de MYPE.	Generar fidelidad con los clientes.	Fortaleza
5 Mejora de infraestructura para accesibilidad y sostenibilidad en servicios financieros.	Altos costos iniciales asociados con la modernización y sostenibilidad.	Debilidad

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.3.3 Prestación del servicio

Mibanco centra la prestación del servicio en la especialización, capacitación continua, atención multicanal e innovación para agilizar créditos. Destaca por programas como A-Morosos y productos inclusivos como Crédito Mujer y Crediagua. También implementa modelos de

atención remota como Juniy y ofrece soluciones financieras personalizadas según las necesidades de sus clientes (Ver Tabla 18).

Tabla 18. Prestación.

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Diseño y ejecución de servicios especializados.	Desigualdad en el acceso a capacitaciones entre las regiones urbanas y rurales.	Debilidad
2 Ejecución de capacitaciones a los asesores y de atenciones multicanales.	Dificultad para medir el impacto de las capacitaciones en el rendimiento.	Debilidad
3 Comunicación de programas inclusivos y de Emprendimiento.	Incremento significativo en clientes mujeres.	Fortaleza
4 Implementación de modelos de atención remota y presencial.	Relanzamiento de productos adaptados a segmentos vulnerables.	Fortaleza
5 Comunicación del programa de educación financiera.	Incrementar la cartera de clientes.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.3.4 Cliente

De acuerdo con Mibanco la confianza y satisfacción del cliente se afianza mediante programas de fidelización, educación financiera y co-diseño de productos. Se promueve comunidades digitales como Emprende Mujer y los servicios se personalizan según las necesidades regionales, consolidando relaciones duraderas (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Cliente.

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Enfoque en el progreso del cliente en los productos y servicios	Conexión directa con segmentos desatendidos mediante plataformas inclusivas.	Fortaleza
2 Personalización del servicio basado en necesidades regionales	Fortalecimiento de capacidades de clientes a través de educación financiera	Fortaleza
3 Búsqueda continua de fidelización	Incremento en la lealtad del cliente reflejado en un mejor NPS	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.3.5 Otros clientes

El rol del banco como agente de cambio social se proyecta al colaborar con organizaciones comunitarias, promover la inclusión financiera en zonas rurales y desarrollar alianzas estratégicas. Realiza encuestas y talleres para comprender a sus diversos públicos y fomenta su participación en iniciativas culturales y educativas, fortaleciendo el vínculo con la comunidad (Ver Tabla 20).

Tabla 20. *Otros clientes.*

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Impactar en organizaciones sociales que potencien la percepción de Mibanco como un agente de cambio positivo.	Incremento en la satisfacción del cliente.	Fortaleza
2 Fomentar un entorno de colaboración confiable que beneficia a toda la comunidad.	Incrementar la formalización de negocios y emprendimientos.	Fortaleza
3 Generar aliados estratégicos, para fomentar la inclusión financiera en mercados de abastos y comunidades rurales.	Mejora de la experiencia del cliente, especialmente en comunidades rurales y multilingües.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.4 Actividades de apoyo

3.4.1 Dirección general y de Recursos Humanos

De conformidad con Mibanco la gestión del capital humano se lleva a cabo mediante la planificación del sistema de compensaciones, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y el reconocimiento del personal. Estas acciones se alinean con el modelo de negocio y la cultura organizacional, garantizando el cumplimiento legal y fortaleciendo su sostenibilidad operativa (Ver Tabla 21).

Tabla 21. *Dirección general y de Recursos Humanos.*

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Ejecución de programas como Equidad Ahora para fomentar diversidad	Colaboradores altamente capacitados y comprometidos	Fortaleza
2 Creación de líneas de carrera mediante capacitaciones internas	Incremento en la motivación y retención del talento	Fortaleza
3 Implementación del modelo híbrido para mejorar el equilibrio laboral.	Alta satisfacción laboral reflejada en un clima organizacional	Fortaleza
4 Participación activa del personal en actividades de voluntariado	Reconocimiento como una de las mejores empresas para trabajar en Perú	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.4.2 Organización interna y Tecnología

Mibanco involucra todas las actividades para que la compañía proporcione las herramientas de gestión en la estructura empresarial y la innovación tecnológica para mejorar procesos, además de brindar soporte a usuarios de sistemas en el banco (Ver Tabla 22).

Tabla 22. Organización interna y Tecnología.

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Creación de herramientas digitales como la app Mibanco Móvil.	Agilidad en la aprobación de créditos y gestión de clientes.	Debilidad
2 Desarrollo de plataformas de aprendizaje como la Ruta del Saber.	Incrementar la base de datos y de usuarios.	Fortaleza
3 Implementación de sistemas de gestión de clientes en tiempo real.	Agilidad en la aprobación de créditos y gestión de clientes.	Fortaleza
4 Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para una mayor escalabilidad.	Innovación continua para satisfacer las necesidades del mercado.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.4.3 Infraestructura y ambiente

En este eslabón de apoyo se tiene las actividades de gestión de los espacios físicos y digitales que soportan la experiencia del cliente. Se encarga de gestionar la eficiente y oportuna implementación y remodelación de las áreas de Finanzas, Administración, Recursos Humanos, Marketing e Inclusión Financiera (Ver Tabla 23).

Tabla 23. Infraestructura y Ambiente.

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Estandarización de procesos administrativos para optimizar recursos.	Transparencia en la gestión administrativa y financiera.	Fortaleza
2 Mejora de sistemas financieros mediante integración de herramientas tecnológicas.	Eficiencia operativa mejorada a través de procesos digitalizados.	Debilidad
3 Desarrollo de estrategias alineadas a los ODS e indicadores ESG.	Posicionamiento como una organización sostenible.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.4.4 Abastecimiento

Según Mibanco, consiste en: proporcionar los recursos necesarios para ofrecer el servicio; controlar la cantidad y calidad de los bienes, servicios, suministros y equipos; establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas; y adquirir tecnología para mejorar la experiencia del cliente (Ver Tabla 24).

Tabla 24. Abastecimiento.

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Calificativo
1 Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	Relaciones sólidas con proveedores clave	Fortaleza
2 Uso eficiente de recursos sostenibles en infraestructura y servicios	Optimización de costos y mejora en la calidad del servicio	Fortaleza
3 Adquisición de tecnología para mejorar la experiencia del cliente	Sostenibilidad integrada en los procesos de adquisición	Fortaleza
4 Gestionar la distribución bienes y servicios adquiridos a nivel nacional	Baja colaboración con comunidades locales para proveeduría	Debilidad

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.5 Margen de servicio

La cadena de valor de servicios adaptada para este banco resalta su enfoque en inclusión financiera, sostenibilidad e innovación. No obstante, enfrenta retos en áreas como la expansión digital y la gestión operativa en contextos adversos.

3.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para la elaboración de la matriz EFI se han usado las fortalezas y debilidades del análisis anterior. El peso relativo se le toma considerando el grado de importancia y la calificación según juicio de expertos (Ver Tabla 25).

Tabla 25. Matriz EFI.

	Factores internos clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas	F1: Respaldo del Grupo Credicorp	0.14	3	0.42
	F2: Reconocimiento de marca/ líder en participación de mercado	0.14	4	0.56
	F3: Alcance de gran cantidad de oficinas en todo el Perú	0.10	3	0.30
	F4: Adecuados programas de capacitación para clientes (Educación Financiera)	0.14	3	0.42
	F5: Amplia cartera de clientes (Participación de mercado)	0.14	3	0.42
	F6: Personal calificado alineado con su cultura y propósito de la organización	0.10	4	0.40
	F7: Líder en proyectos sociales en inclusión financiera	0.10	4	0.40
Debilidades	D1: Rotación de personal	0.05	1	0.05
	D2: Enfoque del negocio concentrado en los productos de créditos	0.03	1	0.07

D3: Modelo de atención tradicional (optimización canal híbrido)	0.02	2	0.04
D4: Procesos burocráticos en la evaluación de créditos.	0.04	2	0.08
Calificación	1.00		3.16

Nota: Adaptado de David (2003). Elaboración propia, 2024.

La calificación de 3.16 indica que Mibanco internamente está por encima del promedio. lo que quiere decir que es una organización con las fortalezas suficientes para ser viable y competitiva.

3.7 Análisis VRIO

Esta matriz evalúa los recursos internos de una organización en términos de **valor, rareza, imitabilidad y organización** para identificar ventajas competitivas sostenibles (Barney y Hesterly, 2015). El análisis permitió resaltar los principales activos estratégicos de MiBanco (Ver Tabla 26).

Tabla 26. *Matriz VRIO.*

Rec. / Cap.	Características	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancias competitivas
R1	Respaldo financiero del grupo Credicorp	Sí	Sí	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
R2	Reputación solida de la marca Mibanco en el mercado de las microfinanzas	Sí	Sí	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
R3	Programas sostenibles para mujeres y grupos vulnerables	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R4	Relación directa del cliente con los promotores de crédito	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R5	Alcance de gran cantidad de oficinas en todo el Perú	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R6	Inclusión financiera y productos especializados	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R7	Experiencia del capital humano en microfinanzas	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R8	Amplia cartera de clientes	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R9	Actividades de marketing personalizado	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal

Rec. / Cap.	Características	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancias competitivas
R10	Infraestructura tecnológica y plataforma digital	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R11	Posicionamiento en el segmento MYPE	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R12	Reducción de costos operativos mediante eficiencia digital	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
R13	Alianzas estratégicas	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C1	Liderazgo en sostenibilidad	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C2	Cultura de servicio al cliente	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C3	Penetración en mercados rurales y no bancarizados	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C4	Estrategia de inclusión financiera	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C5	Innovación en productos financieros	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C6	Educación financiera como eje estratégico	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C7	Digitalización de procesos para el desarrollo de talento humano	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
C8	Modelo de negocio escalable	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
C9	Gestión de riesgo crediticio	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
C10	Adaptabilidad operativa	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
C11	Modelo de atención tradicional (optimización canal híbrido)	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
C12	Rotación del personal	No	No	No	No	Desventaja competitiva

Nota: Basado en Barney y Hesterly (2015).

3.8 Ventaja competitiva

El análisis VRIO identifica dos ventajas sostenibles: el respaldo del Grupo Credicorp y su sólida reputación en microfinanzas, esenciales para su crecimiento. También posee ventajas temporales (programas para grupos vulnerables, modelos de riesgo innovadores y capital humano especializado) y capacidades (liderazgo en sostenibilidad, presencia en zonas rurales y digitalización fortalecen su misión, cultura organizacional).

3.9 Conclusiones

Mibanco obtuvo una puntuación de 3.16 en el análisis interno, lo que indica que está en una posición favorable para ejecutar estrategias basadas en sus fortalezas, mientras mitiga sus debilidades con acciones a corto plazo. El resultado demuestra que el desarrollo interno ha sido clave para su posicionamiento en el mercado peruano. Además, sus ventajas competitivas no son fácilmente replicables por los competidores, lo que le permitirá mantener y ampliar su liderazgo en el nicho de las PYMES y microempresas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Objetivos

4.1.1 General

Determinar la situación actual y futura del sector en el que opera Mibanco, identificando las oportunidades y amenazas del entorno, así como las necesidades de los clientes y los segmentos de mercado que podrían representar oportunidades de crecimiento.

4.1.2 Específicos

- Analizar la oferta y la demanda del sector financiero.
- Evaluar la percepción de los clientes y su comportamiento respecto a los servicios financieros.
- Determinar la participación de mercado y el posicionamiento frente a la competencia.

4.2 Formulación del diseño de investigación

4.2.1 Fuentes de información

- Fuentes primarias: Encuestas a clientes actuales y potenciales de Mibanco y entrevista a profundidad juicio de expertos, para mayor detalle ver Anexos 9 y 10.
- Fuentes secundarias: Informes del sector financiero, memorias anuales, estudios de mercado previos, información del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024a), Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), publicaciones académicas, artículos de revistas especializadas y reportes de la competencia.

4.2.2 Diseño de investigación

La investigación de mercado se ha realizado usando encuestas con la finalidad de recopilar datos y opiniones de los clientes (incluidos potenciales clientes) y a través de entrevista a expertos.

4.2.3 Proceso de muestreo

Se realizó a través de encuestas personales cara a cara con una muestra de 384 emprendedores de Lima Metropolitana. Se seleccionaron microempresarios independientes del sector comercio, de servicios en mercados de abastos, y zonas comerciales clave como Mesa Redonda y el Mercado de Productores.

La encuesta constó de 19 preguntas, de las cuales 17 fueron cerradas y dos abiertas, con el objetivo de recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre el acceso a servicios financieros y la percepción sobre Mibanco. Este procedimiento sigue las recomendaciones de Aaker y Day (1983) para garantizar la validez de la muestra.

4.2.4 Recopilación de datos

Según Aaker y Day, la recopilación de datos se realiza en dos fases: una exploratoria mediante la entrevista a un experto, y una descriptiva a través de encuestas estructuradas.

4.2.5 Preparación y análisis de datos

Se realizó una entrevista virtual al Gerente General de Mibanco, Javier Ichazo, el 10 de enero de 2025, lo que permitió comprender mejor el problema y la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante. También se aplicaron encuestas a 373 emprendedores, de los cuales se obtuvieron los siguientes datos:

- Acceso al crédito: El 65 % indicó que es una de sus principales dificultades.
- Necesidades financieras: El 72 % requiere productos con tasas más accesibles y plazos flexibles.
- Satisfacción con los servicios: Solo el 48 % está satisfecho con su entidad financiera actual, lo que representa una oportunidad.
- Canales digitales: El 58 % prefiere operar mediante plataformas digitales, lo que resalta la importancia de fortalecer esta área.

4.3 Análisis de la situación y determinación de la demanda estimada

4.3.1 Mercado poblacional

La población total con potencial acceso a los servicios financieros de Mibanco se estima en cinco millones de personas, incluidos micro y pequeños empresarios no bancarizados.

4.3.2 Mercado potencial

Del mercado poblacional, cerca del 60 % tiene un perfil adecuado para acceder a productos financieros.

4.3.3 Mercado disponible

Considerando factores como ingresos y acceso a infraestructura financiera, el mercado disponible se reduce a aproximadamente dos millones de emprendedores con capacidad real de contratación de servicios financieros.

4.3.4 Mercado efectivo

Mibanco atiende actualmente a 844 000 clientes de créditos directos y 2.2 millones de clientes en productos de ahorro y pasivos.

4.3.5 Mercado objetivo

El segmento clave para el crecimiento está compuesto por emprendedores en sectores comercio y servicios con necesidades de financiamiento accesible y educación financiera.

4.3.6 Mercado meta

Se proyecta que, con estrategias de digitalización, optimización de tasas de interés y nuevos modelos de atención, se podría captar hasta 300 000 nuevos clientes en los próximos cinco años.

4.4 Demanda estimada para los años del plan (para obtener ingresos y los EEFF proyectados)

Se estima que la demanda de los productos financieros crecerá a un ritmo del 12 % anual en colocaciones y del 10 % en captaciones, alineado con las oportunidades de mercado identificadas.

4.5 Conclusiones

El mercado muestra una alta demanda insatisfecha de servicios financieros entre emprendedores, especialmente por la falta de acceso a crédito, lo que representa una oportunidad para Mibanco. Su crecimiento dependerá de la expansión en sectores como comercio y servicios, el fortalecimiento de canales digitales y la promoción de educación financiera. Con estrategias adecuadas, se estima un crecimiento sostenido del 12 % en colocaciones y 10 % en captaciones, consolidando así su liderazgo en microfinanzas.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 Visión

Mibanco aspira a ser el socio más querido, promoviendo el progreso con confianza y servicio excepcional, enfocado en la mejora continua y el liderazgo en microfinanzas (Mibanco, 2024).

5.2 Misión

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

5.3 Valores

El banco se rige por cinco principios: asesorar con cercanía, innovar con simplicidad, actuar con integridad, cuidar a las personas y cooperar para lograr resultados sostenibles.

5.4 Objetivo general

Asegurar la sostenibilidad del negocio de microfinanzas mediante una propuesta integral que combine productos financieros y no financieros, fortaleciendo la relación con los clientes y liderando en inclusión financiera (Ver Tabla 27).

Tabla 27. *Objetivos estratégicos.*

Criterio	Código	Objetivo	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento	O1	Incrementar colocaciones totales (% anual de crecimiento).	10 %	10 %	10 %	8 %	6 %
		Incrementar captaciones totales (% anual de crecimiento).	7 %	7 %	7 %	6 %	5 %
Rentabilidad	O3	Incrementar el nro. de clientes bancarizados (% de crecimiento).	12 %	13 %	14 %	15 %	16 %
	O4	Incrementar el ROE (%).	10 %	12 %	14 %	16 %	18 %
	O5	Incrementar el ROA (%).	2 %	2.2 %	2.4 %	2.6 %	2.8 %
Solvencia	O6	Incrementar el % satisfacción de los clientes / lograr ingresar al ranking de las 25 empresas.	40 %	41 %	43 %	45 %	50 %
	O7	Mejorar el clima laboral <i>Net Promote Score</i> colaborador.	62 %	63 %	65 %	65 %	68 %
	O6	Incrementar el % de número de productos que los clientes pueden contratar de manera digital.	43 %	44 %	45 %	47 %	50 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO VI. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

6.1 Matriz FODA (cruzado)

Mediante el análisis de esta matriz diseñada por David, Fred & David, Forest (2017) se contrastan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se obtuvieron en las matrices EFE y EFI. Con el cruce de estos factores se podrá identificar iniciativas estratégicas que la empresa implementará en sus planes funcionales para lograr los objetivos (Ver Tabla 28).

Tabla 28. Matriz FODA cruzado.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Reconocimiento de marca, líder del Mercado en microfinanzas	D1: Personal de distribución y Oferta valor más concentrada en los productos activos.
	F2: Programa de fidelización de clientes para la inclusión financiera / Alianzas estratégicas	D2. Modelos de gestión más tradicionales recién implementando los modelos de atención híbrido con herramientas digitales.
	F3: Buen soporte Físico de red de agencias a nivel nacional y en red del Banco de la nación	D3: Baja Infraestructura digital en los canales físicos (red de agencias)
	F4: Programas de capacitación para los clientes	D4. Procesos burocráticos en la evaluación de créditos, baja oferta en canales digitales.
	F5: Respaldo del Grupo Credicorp	
	F6: Profesionales calificados, soporte de autonomías en evaluación de operaciones crediticias	
OPORTUNIDADES	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1: El impacto en el PBI de las Mypes	1. Ampliar la oferta valor de productos acorde a las nuevas iniciativas y demandas para los tres segmentos Microfinanzas, pequeña empresa y los clientes del pasivo considerando la solidez y respaldo del Grupo Credicorp. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O4, O5) 2. Crear un equipo de soporte digital que trabaje de manera constante en los proyectos que añadan valor para todos los segmentos. (F1, F2, F4, F6, O3, O5). 3. Generar convenios con empresas solidas que apoyen la inclusión	1. Desarrollar una propuesta valor de acuerdo a cada segmento orientada en principalidad y transaccionalidad, dentro de cada segmento desarrollar una mejor clasificación que nos permita desarrollar un esquema de oferta integral multiproducto basada en la relación proactiva con los clientes y cambiar el plan de incentivos de los colaboradores con visión multiproducto. (D1, D2,O1,O2, O3). 2. Establecer una estrategia interna de difusión, para que den a conocer desde que llegue un cliente a las oficinas orientación donde dirigirse para que le brinden la
O2: Potencial de Mypes no bancarizadas		
O3: Crecimiento económico		
O4: Leyes que apoyan al desarrollo de las Mypes		

O5: Incremento de innovación tecnológica.	<p>financiera (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5).</p> <p>4. Crear proyectos para incentivar el uso de los canales digitales aprovechando el incremento del uso de las billeteras móviles para impulsar una mayor inclusión. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5)</p>	<p>información pertinente según su segmento. (D1, D2, D3, O2)</p> <p>3. Implementar mesas de trabajo para que los procesos que no añadan valor sean reemplazados por procesos óptimos para cada perfil de cliente (D4, O2)</p> <p>4. Crear bonos para el buen pagador, cuota comodina, mayores leads comerciales, tasas atractivas que incentiven que más emprendedores se sumen a trabajar con un banco y se bancaricen (D1, O2, O1, D4)</p> <p>5. Promover mayor difusión de la oferta multiproducto no sólo de los productos activos aprovechar las herramientas digitales y los programas más vistos.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA:	Estrategias DA:
<p>A1: Inestabilidad política - corrupción</p> <p>A2: Protestas sociales- Inseguridad social</p> <p>A3: Inseguridad cibernética</p> <p>A4: factores climatológicos</p> <p>A5: Morosidad</p>	<p>1. Incrementar las asesorías de Educación financiera para contribuir con la Bancarización y crecimiento de participación de mercado y para la contribución con un mayor crecimiento económico del país de los clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5).</p> <p>2. Impulsar la venta cruzada con los productos de protección que les permita mitigar riesgos de eventos de pérdida en sus negocios o transacciones (generar cultura de prevención) (F1, F2, F3, F4, F6, A1, A2, A3, A4, A5)</p> <p>3. Desarrollar eventos en sinergia con las empresas y ONGs que impulsen mayor inclusión financiera (F1, F4, F6, A1, A2, A3, A4, A5)</p> <p>4. Incrementar el trabajo social para impulsar la educación financiera en zonas vulnerables donde se concentre mayor exclusión. (F1, F4, F6, A1, A2, A3, A4)</p>	<p>1. Capacitación constante al personal para que brinde la información idónea de los nuevos productos que van acorde a nuestra realidad actual (A1, A2, A3, D1, D3)</p> <p>2. Desarrollar un equipo influencia en las oficinas que promuevan las herramientas digitales para lograr mayores transacciones digitales. (D1, D3, A3)</p> <p>3. Crear programas de experiencia y fidelización usando las billeteras móviles, mayor uso de los canales digitales. (D1, D2, A3)</p> <p>4. Impulsar programas de responsabilidad social para lograr un mayor impacto en el desarrollo de un crecimiento sostenido en los negocios con enfoque a una bancarización responsable. (D1, D2, A3, A4, A5)</p>

Nota: Elaboración propia, adaptado de Conceptos de Administración, por Fred David (2017).

6.2 Matriz de alineamiento estratégico

Ver Tabla 29.

Tabla 29. Alineamiento estratégico.

	Objetivos estratégicos de crecimiento		Objetivos estratégicos de rentabilidad	Objetivos estratégicos de solvencia		
	O1 Incrementar ventas (captaciones y colocaciones)	O2 Incrementar el Nro. de clientes bancarizados (% de crecimiento)	O2 Incrementar los indicadores de Roe y Roa	O3 Incrementar el % satisfacción de los clientes	O4 Mejora clima Laboral %	O5 Incrementar el % de Número de productos que los clientes pueden contratar de manera digital
E1. Ampliar la oferta valor con vista multiproducto que incluya un enfoque de activos, pasivos y productos no financieros orientada a la principalidad y transaccionalidad.	✓	✓	✓	✓	✓	
E2. Implementar un equipo de trabajo para la mejora continua de los procesos y crecimiento del modelo de Negocio enfocada en cada necesidad según segmento de cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E3. Desarrollar un esquema de plan de incentivos para los empleados con el nuevo enfoque integral con vista multiproducto y generar la principalidad	✓		✓	✓	✓	
E4. Impulsar capacitaciones de Educación financiera que tenga como objetivo captar a los clientes aún no bancarizados para una mayor inclusión	✓	✓		✓	✓	

E5. Capacitación constante al personal para brindar un asesoramiento integral al cliente según perfil de cliente	✓			✓	✓	✓
E6. Implementar el uso de la tecnología para poder impulsar la productividad por los canales híbridos siempre alineado con una bancarización responsable	✓		✓	✓	✓	✓
Total	7	3	3	6	6	2

Nota: Elaboración propia, adaptado de Conceptos de Administración, por Fred David (2017).

6.3 Matriz PEYEA

Esta matriz que define la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, permite determinar la estrategia más adecuada (agresiva, competitiva, defensiva o conservadora) analizando cuatro factores: fuerza financiera, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fuerza de la industria. Estos elementos ayudan a ubicar a la empresa en el cuadrante estratégico correspondiente (Ver Figura 1 y Figura 2).

Figura 1. Posición estratégica interna.

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza Financiera (FF) (1 al 7)		Fuerza de la Industria (FI) (1 al 7)	
Liquidez		6 Potencial de crecimiento	2
Ratio Capital Global		6 Formalización del sector	1
Exposición cambiaria		5 Morosidad	1
RDE		4 Acceso para nuevos competidores	5
ROA		4 Acceso a financiamiento de generaciones	5
Cartera pesada		3 Potencial para mantener el nivel de utilidades	4
Promedio	4.67	Promedio	3.00
Ventaja Competitiva (VC) (-1 a -7)		Estabilidad del Entorno (EE) (-1 a -7)	
Participación del mercado		-1 Estabilidad política	-7
Calidad del producto		-2 Estabilidad económica	-5
Lealtad del cliente		-2 Leyes para el sector financiero	-5
Imagen de la marca		-2 Costo de financiamiento	-7
Grado tecnológico del producto		-3 Cambios tecnológicos	-6
Promedio	(2.00)	Promedio	(6.00)

$$FF + EE = 5.33 - 5.6 \quad (1.33) \text{ EJEY}$$

$$FI + VC = 2.67 - 2.8 \quad 1.00 \text{ EJEX}$$

Nota: Adaptando de David (2003). Elaboración propia, 2024.

Figura 2. Ejes de posición estratégica interna.



Según la matriz, Mibanco se ubica en el cuadrante competitivo, lo que indica que posee ventajas que le permiten actuar en industrias inestables o en crecimiento. De acuerdo con David (2013), en este cuadrante se recomiendan estrategias como integración (hacia atrás, adelante y horizontal), penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

6.4 Matrices de portafolio

Se concentra el 84 % de su portafolio en micro y pequeñas empresas. Según la matriz BCG³, CrediAgua, Yevo y Alianza Comercial son productos «vaca», mientras que Crédito Mujer y Yuniy son productos «estrella» por su alto crecimiento (Ver Tabla 30).

Tabla 30. Producto y desembolso.

Producto	Desembolso / total \$/.	%	Crecimiento 2023 vs 2022	Ubicación matriz
CREDIAGUA	1 406 903	2.81	11 %	Vaca Lechera
CRÉDITO MUJER	108 488 698	29.38	73 %	Estrella
YEVO	38 652 434	10.32	46 %	Vaca Lechera
YUNIY	38 102 231	10.30	56 %	Estrella
ALIANZA COMERCIAL	182 495 894	49.30	16 %	Vaca Lechera
Total	369 146 160			

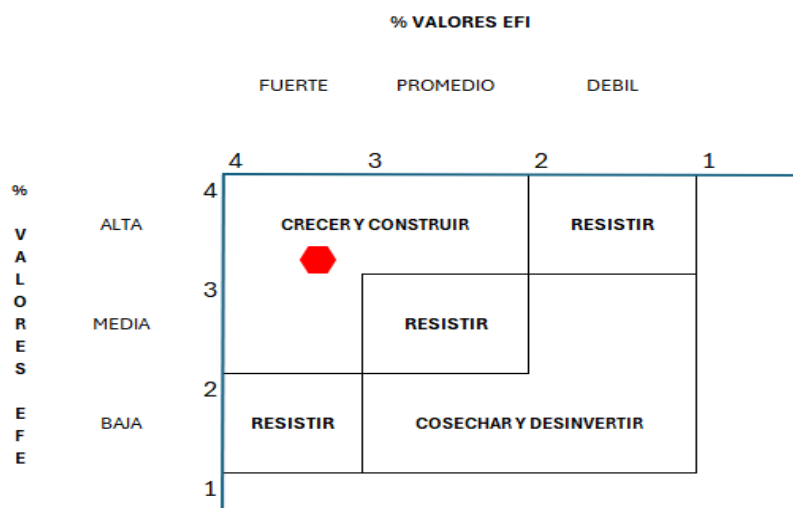
Nota: Elaboración propia, 2024.

³ Conocida como matriz de crecimiento y participación, desarrollada por Boston Consulting Group.

6.5 Matriz interna – externa

De acuerdo con Castellanos (2025) se afirma que la matriz interna-externa sitúa a Mibanco en el cuadrante «Crecer y Construir», reflejando una posición estratégica favorable para aprovechar fortalezas y oportunidades, según los resultados de las matrices EFI y EFE (Ver Figura 3).

Figura 3. Porcentaje de valores.



Nota: Elaboración propia, 2024.

La matriz de Ansoff (citado por Espinoza, 2023) muestra que Mibanco prioriza la penetración de mercado (88 %) enfocándose en clientes de bajos ingresos con campañas, alianzas y productos financieros (Ver Figura 4 y Anexo 11).

Figura 4. Matriz Ansoff.

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Nota: Tomado de Ansoff (1976).

6.6 Descripción de la estrategia seleccionada

Se ha adoptado una estrategia de mejor valor, orientada a segmentos específicos, en coherencia con las estrategias genéricas de Porter según el tamaño del mercado.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

7.1 Plan de marketing

Según Kotler (2016), el plan de marketing es el documento clave que guía las fases estratégica y táctica, definiendo el mercado meta y la propuesta de valor en la primera, y detallando el producto, promoción, precio, canales y servicio en la segunda.

7.1.1 Objetivos

Los objetivos se alinean con la estrategia de penetración de mercado y el enfoque en un nicho específico, donde MiBanco es líder y especialista (Ver Tabla 31).

Tabla 31. *Objetivos plan de marketing.*

Objetivo específico	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento colocaciones	Año actual / Año anterior % de tasa anual de crecimiento entre un año y otro	10 %	10 %	10 %	8 %	6 %
Crecimiento captaciones	Año actual / Año anterior % de tasa anual de crecimiento entre un año y otro	7 %	7 %	7 %	6 %	5 %
Participación de mercado	Incrementar el nro. de clientes bancarizados (% de crecimiento anual entre año entre un año anterior	12 %	13 %	14 %	15 %	16 %
Satisfacción de los clientes	Porcentaje obtenido en encuestas a clientes	60 %	65 %	68 %	70 %	72 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.1.2 Formulación de la estratégica de marketing

Actualmente, las empresas reconocen que no pueden dirigirse de forma uniforme a todos los consumidores debido a su diversidad y dispersión. Por ello, han adoptado un marketing enfocado, que consiste en identificar segmentos específicos, seleccionar uno o más y diseñar productos y programas adaptados (Kotler).

a. Estrategia de segmentación y variables

De acuerdo con Kotler un segmento de mercado es un grupo de clientes con necesidades y deseos similares. La segmentación se puede realizar según variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Se proponen criterios específicos para segmentar los mercados de personas y empresariales, clasificando clientes activos y pasivos en el mercado de personas (Ver Tabla 32).

Tabla 32. Clasificación clientes (Activo- colocaciones) (pasivos-captaciones).

Geográfica	Regiones / Ciudades	Costa, Sierra y selva. Se ha tomado en cuenta las principales provincias de cada departamento, aprovechando el alcance de MiBanco para ambos perfiles.
Demográficas	Nivel socioeconómico	NSE: C Y D (activos)
	Edad	21 a 74 años (activos)
	Ciclo de vida	Jóvenes y adultos
	Género	Femenino y masculino
	Ingresos	Se consideran los ingresos salariales del sector C y D (activos)
	Ocupación	Cientes independientes (1 año y clientes dependientes (1 año de antigüedad laboral) para el activo. Para el pasivo: clientes dependiente e independiente, jubilados, Ingresos: Se consideran los ingresos por NSE, asimismo por monto o posición de ahorros.
Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes actuales frecuentes (toma de productos, posición de clientes, los clientes más leales. • Clientes estacionales de baja frecuencia y baja vinculación de productos (leales divididos) • Clientes nuevos potenciales no clientes (bancarización clientes para el activo y pasivo) 	
Psicográficas	Estilos de vida y valores: pasión por hacer realidad sus objetivos, con ganas de crecer, personas resilientes, creativos ante las oportunidades. Triunfadores, luchadores e innovadores.	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Segmentación del mercado empresarial:

MiBanco se enfoca en las Mypes, que forman la mayor parte del tejido empresarial y son sus principales clientes (Ver Tabla 33).

Tabla 33. Segmentación.

Demográficas	Sector	Servicios, comercio, producción, sin sector (revisando antigüedad 1 año de flujo)
	Tamaño de la empresa	Las variables: ventas anuales (SBS) menores a las 150 UITs (microempresa)
Operativas	Tecnológicas: que utilicen teléfono inteligente, uso de billeteras digitales.	
Enfoque de compra	Estructura de poder: Responsable, dueño del negocio. Naturaleza de relaciones existentes: clientes frecuentes, no frecuentes y no clientes Criterios de compra: clientes que buscan el mejor servicio y que valoren la asesoría financiera.	
Factores situacionales	Evaluaciones por flujo regular (riesgos), Base de leads aprobados, pre evaluados. Aplicación específica: Créditos personales, créditos inclusivos, créditos programas del estado. Tamaño de pedido: tickets desde S/ 300 hasta los S/ 150 000.00	

Características personales	Similitud comprador-vendedor emprendedores que buscan lograr y consolidarse en base a educación financiera logren sostenibilidad en el tiempo.
	Actitud frente al riesgo: Clientes con ganas de lograr la bancarización de manera responsable y controlada.
	Lealtad: clientes leales que valoren las relaciones a largo plazo.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Mercado meta:

Después de identificar oportunidades en los segmentos del mercado, se ha optado por centrarse en micro y pequeños empresarios de NSE C y D ubicados en capitales de provincia y principales distritos del país, para impulsar el crecimiento en colocaciones. Además, dentro de su estrategia multiproducto, también se dirige a los NSE A y B para captar saldos que permitan incrementar el fondeo y así aumentar las colocaciones.

b. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler (2016), el posicionamiento competitivo consiste en diseñar la oferta y la imagen para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Mibanco aplica esta teoría eficazmente, reflejando en sus campañas la identidad y diversidad del emprendedor peruano, alineado a su propósito. Para reforzar el posicionamiento, se siguen tres pasos: definir el marco competitivo, identificar puntos de paridad y diferenciación, y crear un mantra de marca (Ver Anexo 12).

Marco competitivo de referencia:

Se ha identificado a los competidores principales basándose en el análisis de competencia y las decisiones estratégicas, y enfocándose en las necesidades comunes y la valoración que el mercado meta les asigna (Ver Tabla 34).

Tabla 34. *Marco competitivo de referencia.*

Competidor	COMPARTAMOS FINANCIERA	CAJA AREQUIPA
Conocimiento del consumidor	B	B
Variedad de productos	A	B
Calidad de producto	A	A
Rapidez	B	B
Calidad de servicio	A	A
Procesos ágiles	B	A
Capacitación y asesoría	A	A
Nivel de reclamos	M	A

Nota. E= excelente; B= Bueno; A= Aceptable; M= malo. Elaboración propia, 2024.

De acuerdo a los factores clave de éxito de los competidores, no hay ninguno en calificación excelente, lo que permite trabajar en dichos factores y posicionarse en el mercado objetivo.

Punto de diferencia y paridad:

Para Kotler (2016), los puntos de diferencia son atributos únicos de una marca. En este caso destacan: el respaldo del Grupo Credicorp (confianza), presencia multicanal (facilidad de entrega) y productos inclusivos con educación financiera (diferenciación). Los puntos de paridad corresponden a aspectos comunes del sector, como los microcréditos con precios similares.

Mantra de marca:

El mantra interno se centra en transformar la vida de clientes y colaboradores, y el externo en «una nueva versión de Perú, una nueva versión de Mibanco». De acuerdo con Kotler (2016), este mantra comunica lo distintivo, es simple y busca inspirar al equipo.

Posicionamiento de marca:

Considerando el nuevo enfoque y la evolución hacia un negocio multiproducto, se busca posicionar al banco como un asesor comprometido con el progreso y crecimiento de sus clientes.

7.1.3 Mezcla de marketing

Para un servicio se utilizan las «8ps» que representen los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran las necesidades del mercado meta (Lovelock, 2015).

Aquí se detalla la combinación táctica adoptada con el fin de lograr los objetivos planteados.

a. Producto

Mibanco ofrece productos financieros y servicios diseñados para cubrir las necesidades de su mercado meta, apoyándose en estrategias de marketing para diferenciarse de la competencia (Lovelock).

- Información: Se garantiza información clara y transparente a través de todos los canales, incluyendo personal, medios digitales, web y app.
- Toma de pedidos: Atención rápida y asesoría precisa, optimizada con tecnología para respetar el tiempo de los clientes emprendedores.

- Facturación: Estados de cuenta detallados con ejemplos de amortización para promover la bancarización responsable.
- Pago: Diversos canales físicos y digitales, incluyendo Yape, además de recordatorios vía SMS para fomentar el cumplimiento oportuno.
- Consultas: Soporte personalizado vía correo, WhatsApp, llamadas y SMS, centrado en capacitar y evolucionar el negocio microfinanciero.
- Hospitalidad: Servicio empático alineado con el propósito de transformar vidas, clave para la satisfacción y fidelización.
- Cuidado: Uso de tecnología para mitigar riesgos y asesorar en bancarización responsable.
- Excepciones: Plan de contingencia basado en *Big Data* y *Machine Learning* para evaluar riesgos crediticios y atender clientes informales con altos montos.

b. Precio

La estrategia de precios se basa en la competencia, considerando que las tasas en colocaciones son altas por el perfil de riesgo del segmento objetivo. Esto permite ofrecer alternativas atractivas en productos pasivos, clave para asegurar el fondeo necesario y mantener un bajo porcentaje de morosidad.

c. Plaza

Mibanco cuenta con más de 280 agencias físicas en todo el país, además de canales digitales (app y web) y canales intermediarios como BCP, agentes Kasnet y Banco de la Nación. La distribución es selectiva, orientada en un nicho que requiere asesoría personalizada a través de canales físicos, fuerza de ventas y digitales.

d. Promoción

Se usará marketing directo y comunicación activa dirigida a clientes actuales y potenciales, adaptando mensajes según segmentos. La promoción incluye publicidad en medios impresos, radio, TV, letreros y redes sociales. Las agencias contarán con *branding* interactivo, eventos, ferias para emprendedores y *merchandising*, para fomentar relaciones a largo plazo. También se actualizará el sitio web para mejorar la experiencia del usuario.

e. Personas

El personal se compromete en brindar un servicio de calidad, alineado al propósito de transformar vidas. Los asesores, expertos en microfinanzas, son clave para comunicar la

propuesta de valor inclusiva y apoyar el crecimiento de los clientes. Reciben capacitación constante para fortalecer la asesoría y la relación a largo plazo.

f. Prueba física

Las agencias se van a equipar con espacios diferenciadores que incluyan *branding* visible y atractivo, que destacarán productos activos y pasivos, además de pantallas con testimonios de clientes. Se incorporará la figura del anfitrión para guiar a los usuarios digitalizados en sus transacciones digitales según sus necesidades.

g. Procesos

Se creará una mesa de trabajo enfocada en mejorar la experiencia del cliente, midiendo la satisfacción mediante encuestas de cada proceso transaccional. Se impulsará el uso de canales digitales, valorando especialmente los tiempos de respuesta y la experiencia desde la llegada a las oficinas.

h. Productividad y calidad

Se trabajará en procesos simples y de calidad, orientados al progreso de los clientes según su ciclo financiero. Se desarrollarán proyectos piloto por segmento para enseñar y fomentar el uso de innovaciones basándose en la confianza de clientes y colaboradores.

7.1.4 Presupuesto de marketing

El plan para 2024 contempla un presupuesto OPEX de S/ 100 millones para *branding* de agencias, implementación de WhatsApp Business, publicidad masiva y digital, elaboración de piezas digitales y eventos. El objetivo es aumentar la participación de mercado y posicionar a Mibanco como especialista en microfinanzas. El CAPEX total será de S/ 11.5 millones durante cinco años (Ver Tabla 35).

Tabla 35. Presupuesto de marketing (monto en S/).

Acción	2024	2025	2026	2027	2028
Actualización site web Mibanco (Capex)	S/ 2 000 000.00	S/ 2 000 000.00	S/ 2 500 000.00	S/ 2 500 000.00	S/ 2 500 000.00
Elaboraciones de piezas digitales para comunicación (OPEX)	S/ 650 000.00	S/ 650 000.00	S/ 650 000.00	S/ 650 000.00	S/ 650 000.00
Implementar el WhatsApp business (opex)	S/ 4 000 000.00	S/ 4 000 000.00	S/ 4 500 000.00	S/ 4 500 000.00	S/ 4 500 000.00
Elaboración de HTML por producto (opex)	S/ 1 000 000.00	S/ 1 000 000.00	S/ 1 000 000.00	S/ 1 000 000.00	S/ 1 000 000.00
Pauta publicitaria masiva y digital mediante carteles publicitarios y publicidad en televisión y redes sociales Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, TikTok, columnas de opinión, prensa escrita, canales digitales (Opex)	S// 10 000 000.00	S/ 10 000 000.00	S/ 12 000 000.00	S/ 12 000.000.00	S/ 13 000 000.00
Eventos exclusivos para clientes Emprendedores, foros, paneles, (Opex)	S/ 2 000 000.00	S/ 2 500 000.00	S/ 3 000 000.00	S/ 3 500 000.00	S/ 2 000 000.00
Totales	S/ 19 650 000.00	S/ 20 650 000.00	S/ 23 650 000.00	S/ 24 150 000.00	S/ 23 650 000.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones en servicios abarca aspectos organizativos y técnicos clave, desde la estrategia funcional hasta el seguimiento de procesos (Martin & Díaz, 2017). En ese marco, Mibanco adopta una estrategia de red diversificada que prioriza el fortalecimiento del modelo híbrido de atención y la modernización de agencias, buscando eficiencia, mejora continua y mayor satisfacción del cliente.

7.2.1 Objetivos de operaciones

Los clientes demandan respuestas rápidas y procesos ágiles y sencillos, por lo que se prioriza la flexibilidad y la calidad. Esto requiere una constante innovación, lo que fomenta nuevas formas de trabajo y aprendizaje continuo, aspectos esenciales para mejorar la calidad del servicio (Ver Tabla 36).

7.2.2 Diseño de las operaciones

En un entorno altamente competitivo, las empresas de servicios deben no solo ser eficientes, sino también ofrecer calidad en sus procesos. El diseño de operaciones es clave para crear o mejorar servicios, considerando cuatro aspectos: definición del producto, procesos internos, capacidad operativa, y ubicación/distribución de instalaciones.

a. Definición de producto

El banco ofrece servicios financieros a personas naturales y Mypes, centrados en créditos, productos inclusivos como Crédito Mujer y Crediagua, y productos pasivos como cuentas de ahorro y depósitos a plazo. Actualmente, busca consolidar una oferta integral con atención personalizada y mejoras en procesos crediticios para agilizar la atención y reforzar la relación con el cliente.

Estrategia para productos activos: Muchos productos activos exigían la firma de un aval o cónyuge, lo que generaba retrasos. En algunos casos, este requisito ya no es necesario porque ahora se dispone de análisis de datos y modelos predictivos que permiten evaluaciones más ágiles y con una sola firma del titular. Solo los casos fuera de parámetros serán derivados a riesgos. Se prioriza el fortalecimiento del Crédito Mujer, dado que el 58 % de los clientes son emprendedoras.

Tabla 36. Objetivos de operaciones.

Objetivo específico	Acciones	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Optimizar procesos cargas operativas que permitan mayor gestión comercial a los asesores y contribuye al crecimiento de mayor producción en colocaciones y captaciones (flexibilidad, calidad)	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la derivación a los canales adecuados a través de un host en agencias. Revisar procesos de los productos con más cuellos de botella por requisitos o por el proceso. Capacitación a todo el equipo comercial con el enfoque comercial y como impacta estos cambios. 	Año actual / Año anterior % de tasa anual de crecimiento entre un año y otro	10 %	10 %	10 %	8 %	6 %
Ampliar nuestro canal Juniy modelo de gestión remota de cara a lograr mayor productividad y rentabilidad (flexibilidad y calidad)	En los dos primeros años colocar a 100 asesores adicionales y los últimos tres años a 100 adicionales sumando nro. de clientes carterizados.	Crecimiento Año actual /año anterior colocaciones totales del modelo remoto	20 %	23 %	25 %	26 %	40 %
Incrementar las operaciones que se pueden transaccionar en la app, (flexibilidad, calidad)	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la derivación a los canales adecuados a través de un host en agencias. Envío de sms interactivos a los clientes. Mayor carga de leads para que puedan ser desembolsados para que el proceso se ejecute más rápido a través de modelos de gestión de evaluación rápidos y eficientes. 	Porcentaje de crecimiento de operaciones año actual vs año anterior.	43 %	44 %	45 %	47 %	50 %
Incrementar el nro. de clientes digitalizados que operen en la app (flexibilidad, calidad)	Educar al cliente en las agencias a través de un host, del asesor.	# de clientes año actual vs año anterior	820 000.00	825 000.00	830 000.00	835 000.00	840 000.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

Estrategia para productos pasivos: Como parte de la mejora continua se optimizará el proceso de apertura de cuentas de ahorro para reducir tiempos. Además, con el apoyo de nuestros *Hosts* en agencias, a los clientes se les facilitará la autogestión digital, promoviendo la migración hacia canales digitales, incluso para aquellos que inicialmente no están familiarizados con estas plataformas.

b. Diseño de los procesos

Según Martin & Díaz (2017), los procesos en servicios se dividen en aquellos con alta y baja interacción con el cliente. Mibanco opera en ambos, combinando atención presencial, asistencia remota y autoservicio digital, con lo cual se pretende alinear todos los canales, físicos y digitales.

La preparación estratégica de los canales —tanto físicos como el modelo de atención remota— es prioritaria dentro de la gestión de crecimiento e innovación. Esto contribuirá directamente a la satisfacción de las necesidades de los clientes y al cumplimiento exitoso del presente plan. Las acciones que se iniciarán para la preparación son:

1. Modernización de herramientas tecnológicas en las agencias físicas.
2. Ampliar el modelo de gestión remota Juniy, que actualmente cuenta con 70 clientes y atiende a 20 mil.
3. Mejora de procesos de los productos que generen mayores cuellos de botella.
4. Automatización de procesos que mitiguen la carga operativa, incrementen la gestión comercial y sirvan para brindar respuestas rápidas y de calidad, como trabajar un *pool* de cobranzas especializado, impulsar la derivación digital e incrementar el 43 % de clientes digitales que mantiene actualmente.

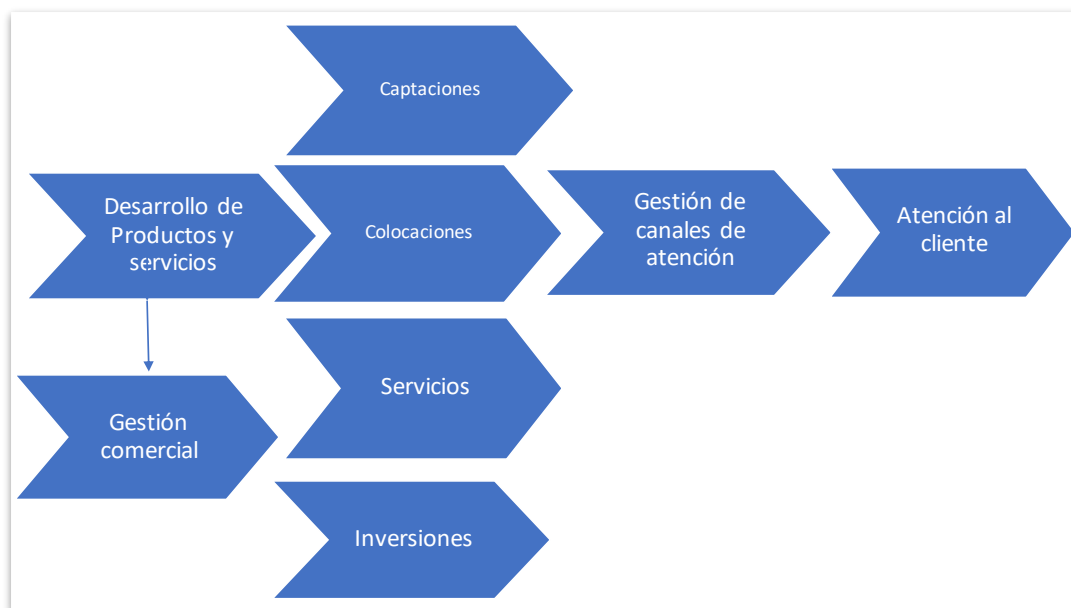
Posteriormente, se priorizará una propuesta de mejora para otorgar respuestas más ágiles, lo cual contribuirá al crecimiento en las colocaciones, en línea con lo planteado en la sección de productos y servicios. La propuesta incluye el rediseño del proceso de acceso al crédito, eliminando la firma del aval en ciertos casos, lo que permitirá ahorrar tiempo y destinar mayores esfuerzos a la gestión comercial. Este cambio responde al nuevo enfoque integral, en el que los asesores tendrán metas alineadas tanto a productos activos como pasivos.

Se ha revisado el proceso actual y se han identificado mejoras específicas para su implementación. En esta etapa, se priorizará el despliegue de los procesos operativos más relevantes vinculados al núcleo del negocio, asegurando mayor eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos (Ver Anexo 13 y 14).

c. Mapa de procesos operativos

Se procede a presentar los procesos actuales (Ver Figura 5).

Figura 5. Mapa de procesos operativos Mibanco.



Nota: Elaboración propia, 2024, adaptado de Mibanco (2023).

Despliegue de modelo de atención híbrido:

Se promueve un modelo híbrido centrado en educar y acompañar a los clientes en el uso de canales digitales, como la app y la web. La estrategia busca fomentar el autoservicio, facilitar operaciones remotas y mejorar la experiencia del cliente mediante la adopción digital.

Las instalaciones:

Siguiendo a Martín & Díaz (2017), se han priorizado los conceptos de clúster competitivo, saturación de marketing e intermediarios, con una red de 294 agencias, agentes aliados y atención remota. Ahora, busca avanzar en telecomunicaciones, separación de funciones *front-back office*⁴ y gestión remota. Se propone ampliar la atención remota con centros estratégicos en Lima, sumar 100 asesores en cinco años y modernizar agencias con tecnología y personal guía para fortalecer la transformación digital.

⁴ “El *front office* se enfoca en la interacción directa con los clientes, generando ingresos y ofreciendo servicios. Por otro lado, el *back office* se dedica a las operaciones internas, soporte administrativo y procesos que no tienen contacto directo con el cliente”.

7.2.3 Presupuesto de operaciones

Por el lado del presupuesto de operaciones, se ha apostado por la mejora de nuestras agencias físicas y el centro digital de acuerdo a nuestro objetivo de incrementar la mayor productividad acortando tiempos con calidad y eficiencia.

Se ha enfocado en el siguiente presupuesto de cara al 2025 al 2028 con un total de capex S/ 112 MM y como OPEX. Por S/ 15 MM (Ver Tabla 37).

Tabla 37. *Presupuesto plan de operaciones.*

	Herramientas digitales para la atención Hub digital (laptops, audífonos, Office y monitores extras acordados para llevar a cabo reuniones virtuales) (capex)	Implementación en agencias de nuevo-Mobiliario biométricos, impresoras (capex)	Adquirir licencias procesos Remotos para la adquisición de productos (capex)	Personal de soporte operativo host y gestores de apoyo para los asesores comerciales (opex)	Totales
2024	S/ 5 000 000.00	S/ 13 000 000.00	S/ 3 000 000.00	S/ 3 120 000.00	S/ 24 120 000.00
2025	S/ 5 000 000.00	S/ 14 000 000.00	S/ 3 000 000.00	S/ 3 120 000.00	S/ 25 120 000.00
2026	S/ 4 500 000.00	S/ 15 000 000.00	S/ 3 000 000.00	S/ 3 120 000.00	S/ 25 620 000.00
2027	S/ 4 500 000.00	S/ 16 000 000.00	S/ 3 000 000.00	S/ 3 120 000.00	S/ 26 620 000.00
2028	S/ 4 500 000.00	S/ 16 000 000.00	S/ 3 000 000.00	S/ 3 120 000.00	S/ 26 620 000.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.3 Plan de Recursos Humanos

Estar alineado con la estrategia de crecimiento es fundamental, por lo que es clave trabajar en el desarrollo, retención y selección de talento humano altamente comprometido con la calidad del servicio. Contar con colaboradores que posean el *know-how* adecuado no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también agrega valor a la ejecución de la estrategia, contribuyendo directamente al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

7.3.1 Estructura organizacional

Se propone que el área de Segmentos y Personas reporte directamente a Transformación e Innovación para generar mayor sinergia. Esta estructura facilitará la mejora continua y una mejor atención al cliente. El organigrama propuesto se detalla en el Anexo 15.

7.3.2 Diseño y perfil de puestos

Cada puesto debe contribuir al éxito de la unidad de Servicio al Cliente y Ventas, alineándose con los objetivos organizacionales. Los perfiles comerciales son clave, ya que su contacto

directo con los clientes permite fortalecer la experiencia del usuario y consolidar relaciones de confianza.

7.3.3. Objetivos de recursos humanos

Se trazan estos objetivos para los siguientes cinco años (Ver Tabla 38).

Tabla 38. *Objetivos de RR.HH.*

Objetivo específico	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar de la satisfacción de los colaboradores	Clima laboral	70 %	72 %	75 %	78 %	80 %
Programa de retención de nuestros buenos talentos	Ratio de rotación de personal anual de manera proactiva	18 %	16 %	15 %	13 %	12 %
Capacitar al equipo con el nuevo enfoque de gestión alineado a la estrategia y los cambios de mejora continua en procesos	Porcentaje de colaboradores capacitados entre un año y otro	60 %	65 %	70 %	75 %	80 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.3.4 Acciones de Recursos Humanos

- Establecer un programa de gestión del talento para atraer y retener al personal competitivo del mercado del segmento micro financiero y con experiencia en el mundo de los pasivos específicamente de los principales bancos, financieras y cajas que son competidores directos.
- Políticas de incremento salarial por buen desempeño para generar un impacto positivo en los colaboradores.
- Reconocimiento a los empleados de alto desempeño.
- Reconocimiento a los empleados en campañas internas.
- Incentivar la línea de carrera.
- Plan de capacitación constante para mantener al equipo alineado con la estrategia del banco.

7.3.5 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

El presupuesto al término del 2028 proyecta un total de gasto S/ 260 MM (Ver Tabla 39).

Tabla 39. *Presupuesto de Recursos Humanos (en S/).*

Acciones	2024	2025	2026	2027	2028
Selección de personal altamente calificado sector microfinanzas y bolsa de retención a nuestros mejores talentos (opex)	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
Mejora plan de incentivos (opex)	13 000 000	12 000 000	15 000 000	16 000 000	16 000 000
Capacitaciones escuela de microfinanzas (opex)	2 500 000	2 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
Cursos libres que permitan prepararte en tu plan de desarrollo, beca talento (opex)	3 500 000	4 000 000	5 000 000	S 5 000 000	5 000 000
Totales	49 000 000	48 500 000	53 500 000	54 500 000	54 500 000

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.4 Plan de responsabilidad social

La empresa asume la responsabilidad social como una actitud consciente frente al impacto de sus acciones en el entorno. Sus pilares estratégicos son: igualdad de género, reducción de desigualdades y acción climática, en línea con su compromiso con el desarrollo sostenible y la inclusión social (Schwalb y Malca, 2008; Mibanco, 2023).

7.4.1 Grupos de interés (*stakeholders*)

Los *stakeholders* que Mibanco identificó en su memoria anual del 2023 son:

1. Accionistas.
2. Colaboradores.
3. Clientes.
4. Comunidad y ambiente.
5. Proveedores.
6. Líderes de opinión.
7. Reguladores y gobierno.
8. Opinión pública.

7.4.2 Objetivos

Según Schwalb & Malca (2008), los objetivos de responsabilidad social deben centrarse en las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, estar alineados con los pilares del desarrollo sostenible (ODS), integrarse al plan estratégico de la organización y proyectarse con una visión de largo plazo que genere cambios significativos en las comunidades. En este marco, y en coherencia con la misión de Mibanco, se han definido los objetivos estratégicos para los próximos cinco años (Ver Tabla 40).

Tabla 40. *Objetivos de responsabilidad social.*

	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el acceso financiero en comunidades desatendidas en un 40 % en cinco años	Diagnóstico de zonas con menor bancarización y expansión del 5 %.	Implementación de agentes bancarios móviles en comunidades rurales y crecimiento del 10 %.	Digitalización del acceso financiero con mejoras en la app de Mibanco y aumento del 20 %.	Expansión de microcréditos y líneas de financiamiento inclusivo, logrando el 30 %	Consolidación del programa, alcanzando el 40% de aumento en el acceso financiero
Capacitar al 60 % de los clientes en educación financiera para 2029	Lanzamiento de plataforma digital con cursos de educación financiera y talleres piloto (10 %).	Implementación de programas en comunidades rurales con capacitaciones presenciales y virtuales (25 %).	Integración de módulos de educación financiera en la banca móvil de Mibanco (40 %).	Creación de alianzas con ONGs y escuelas para formación financiera desde edades tempranas (50 %).	Expansión a clientes a nivel nacional y consolidación del objetivo del 60 %.
Reducir en un 30 % la huella ambiental operativa de la empresa en cinco años	Digitalización del 20 % de los procesos administrativos y reducción del 5 % en consumo de papel y energía	Implementación de oficinas ecoeficientes y adopción de energías renovables en 10 sedes (10 %).	Programa de reciclaje y reducción del uso de plásticos en oficinas (15 %).	Expansión del uso de energías renovables y mejora en eficiencia energética en el 50% de sucursales (25 %).	Implementación total del plan ambiental y cumplimiento de la meta del 30 % de reducción.
Mejorar el bienestar laboral de los empleados con programas innovadores para el 100 % del personal al 2029	Implementación del primer programa de salud mental y bienestar con cobertura al 20 % de empleados	Ampliación de beneficios como horarios flexibles y capacitaciones para el 40 %.	Creación de incentivos y reconocimientos internos, llegando al 60 %.	Expansión del programa de formación y liderazgo para el 80 % del personal.	Alcance del 100 % de empleados con acceso a programas de bienestar laboral.

	2024	2025	2026	2027	2028
Establecer 10 alianzas estratégicas que generen impacto social sostenible en los próximos cinco años	Identificación de actores clave y firma de las primeras dos alianzas con ONGs o gobiernos locales.	Expansión a cuatro alianzas con proyectos comunitarios sostenibles.	Desarrollo de programas de voluntariado corporativo con seis alianzas activas	Ampliación de colaboraciones en temas de educación y medio ambiente con ocho alianzas.	Consolidación de 10 alianzas estratégicas con impacto sostenible en comunidades

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.4.3 Acciones

Las acciones específicas para cada uno de los cinco objetivos son:

Objetivo 1 – Inclusión financiera:

- Implementar 20 agentes bancarios móviles en regiones rurales.
- Lanzar un piloto de cajeros multifuncionales en 10 localidades.
- Habilitar 100 % de los trámites esenciales en la app de Mibanco.
- Instalar 40 nuevos corresponsales bancarios en mercados y zonas comerciales.
- Implementar un piloto de oficinas modulares móviles en cinco provincias.

Objetivo 2 – Educación financiera:

- Desarrollar una plataforma web y móvil con cursos gratuitos de educación financiera que se ofrecerá a través de módulos de aprendizaje sobre ahorro, crédito responsable y presupuesto personal.
- Integración con la app de Mibanco para seguimiento de progreso de los clientes.
- Programa «Aprende y Crece» con talleres presenciales. formación de facilitadores locales que brinden talleres en mercados y centros comunitarios.
- Gamificación e incentivos para clientes: Desarrollo de un juego móvil donde los clientes simulan administrar un negocio y tomar decisiones financieras.

Objetivo 3 – Sostenibilidad ambiental:

- Instalación de paneles solares en el 100 % de las oficinas estratégicas.
- Impulsar la firma electrónica y contratos digitales para el 100 % de los clientes.
- Implementación de un programa de teletrabajo para reducir desplazamientos.

Objetivo 4 – Bienestar laboral:

- Creación de un servicio de atención psicológica gratuito.
- Implementación de jornadas flexibles y trabajo remoto según roles específicos.
- Creación de una plataforma de aprendizaje corporativo con cursos y certificaciones.

Objetivo 5 – Alianzas estratégicas:

- Creación de un fondo de microcréditos con organismos internacionales. Acuerdos con BID, CAF y ONG financieras para financiamiento.
- Convenios con 10 universidades y 15 institutos técnicos.
- Red de cooperación con ONGs para proyectos de impacto social.

7.4.4 Presupuesto

Se proyectan los costos a lo largo de los cinco años, con ajustes anuales según resultados y expansión (Ver Tabla 41).

Tabla 41. *Presupuesto.*

Objetivo / Año	2025	2026	2027	2028	2029	Total (S/)
1. Acceso financiero en comunidades	35 000	37 000	39 000	40 000	42 000	193 000
2. Educación financiera	30 000	32 000	34 000	36 000	38 000	170 000
3. Reducción de huella ambiental	25 000	26 000	27 000	28 000	29 000	135 000
4. Bienestar laboral	30 000	31 000	32 000	33 000	34 000	160 000
5. Alianzas estratégicas	32 000	28 000	24 000	13 000	7 000	104 000
Total por año	152 000	154 000	156 000	150 000	150 000	762 000

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.5 Plan funcional financiero

El plan consiste en los objetivos del plan financiero y la evaluación de los resultados obtenidos tras la implementación de los planes funcionales, con el propósito de determinar si las estrategias adoptadas generan valor para la compañía. Finalmente, se incluye un análisis de sensibilidad y se exponen las conclusiones derivadas de la evaluación financiera.

7.5.1 Objetivos de plan financiero

Considerando el análisis, se presenta uno de los objetivos principales a nivel financiero que se desea lograr en los próximos 5 años (Ver Tabla 42).

Tabla 42. Objetivos de plan de finanzas.

Objetivo	Medición	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el ROE	%	8 %	4 %	5 %	7 %	7 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.5.2 Datos, supuestos y políticas

a. Datos

- Se tomó la información financiera anual auditada correspondiente a los años 2016 hasta el 2023.
- Para la estimación del modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) o Valoración de activos financieros, se tomó información de la tasa libre de riesgo, rendimiento de mercado y beta elaborados por Damodaran (2024), e información de la prima por riesgo país del BCRP.

b. Supuestos

- Los ingresos financieros se proyectan en función del crecimiento del saldo neto de créditos multiplicado por una tasa implícita activa. Los niveles de crecimiento del saldo neto de créditos tras la implementación de las estrategias planteadas se presentan en la Tabla 43.

Tabla 43. Tasa de crecimiento de créditos.

Tasa de crecimiento (neto) de créditos	2024	2025	2026	2027	2028
Con estrategias	3 %	4 %	5 %	4 %	3 %
Sin estrategias	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

- Los gastos financieros se proyectan en función el crecimiento del saldo neto de depósitos multiplicado por una tasa implícita pasiva. Se supone que tras la aplicación de las estrategias planteadas el saldo neto de depósitos crece de la siguiente manera (Ver Tabla 44).

Tabla 44. *Tasa de crecimiento de depósitos.*

Tasa de crecimiento (neto) de depósitos	2024	2025	2026	2027	2028
Con estrategias	7 %	8 %	9 %	7 %	6 %
Sin estrategias	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

- Los saldos de créditos se financian con depósitos del público y adeudados. Los depósitos del público son una fuente de fondeo más barata, de modo que se busca maximizar este tipo de fondo. Residualmente se financia el saldo restante con adeudados.
- La tasa implícita activa y pasiva se mueven por factores exógenos asociados a la coyuntura económica, es decir, no dependen de las estrategias. Se supone que las tasas continúan con su tendencia a la baja (Ver Tabla 45).

Tabla 45. *Tasa implícita activa y pasiva.*

Tasa implícita activa y pasiva	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos financieros (% Créditos)	22.0 %	20.0 %	19.5 %	19.5 %	19.5 %
Gastos financieros (% Depósitos)	5.3 %	5.0 %	4.5 %	4.5 %	4.5 %
Gastos financieros (% Adeudados)	6.7 %	6.3 %	6.0 %	5.0 %	5.0 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

- Se toma como año base (año cero) el 2023 y se ha realizado las proyecciones financieras para el periodo del 2024-2028.

c. Políticas

No hay repartición de dividendos los accionistas durante el periodo 2024 al 2028.

7.5.3 Monto de la inversión y modo de financiamiento

El monto de la inversión se determinó tomando en cuenta los presupuestos de los planes funcionales considerados como gastos (Ver Tabla 46).

Tabla 46. *Presupuestos de gastos operativos.*

Presupuesto	Gastos operativos (en S/)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Marketing	11 650 000	13 150 000	14 500 000	15 350 000	14 050 000
Operaciones	3 120 000	3 120 000	3 120 000	3 120 000	3 120 000
Recursos Humanos	49 000 000	48 500 000	53 500 000	54 500 000	54 500 000
Responsabilidad Social	152 000	154 000	156 000	150 000	150 000
Total	63 922 000	64 924 000	71 276 000	73 120 000	71 820 000

Nota: Elaboración propia, 2024.

Se considera como inversión inicial S/ 138 500 000.00 por los conceptos detallados en la Tabla 47.

Tabla 47. *Inversión inicial (en S/).*

Planes	Inversión inicial
Herramientas digitales para la atención <i>hub</i> digital	23 500 000
Implementación en agencias de nuevo mobiliario, biométricos, impresoras	100 000 000
Adquirir licencias procesos remotos para la adquisición de productos	15 000 000

Nota: Elaboración propia, 2024.

La inversión y gastos operativos requeridos para la implementación de los planes funcionales será financiada con recursos propios, de modo que no se recurrirá a préstamos, emisión de deuda ni emisión de acciones.

7.5.4 Metodología para la evaluación financiera

Se empleará el método de cálculo marginal proyectando los estados financieros del 2024 al 2028 en dos escenarios: «sin estrategias» (basado en el crecimiento 2021-2023) y «con estrategias» (con su implementación). A partir de ambos, se estiman los flujos de caja incrementales y se calculan el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Dado que el financiamiento es con recursos propios, se utiliza el flujo de caja económico descontado al Costo de Oportunidad de Capital (COK).

7.5.5 Proyecciones financieras (sin estrategia)

Las proyecciones financieras para el periodo 2024–2028, sin aplicar estrategias, se calcularon a partir de la utilidad neta ajustada por partidas no monetarias, con los supuestos base y el flujo de caja libre proyectado (Ver Tabla 48, Tabla 49 y Tabla 52).

Tabla 48. Proyección estado de resultados 2024-2028– sin estrategia (en millones S/).

Año	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Financieros por Créditos	2 927	2 688	2 647	2 673	2 700
Gastos Financieros por Fondo	- 748	- 708	- 648	- 628	- 632
Otros Ingresos Financieros	156	156	156	156	156
Otros Egresos Financieros	- 55	- 55	- 55	- 55	- 55
Margen Financiero Bruto	2 280	2 080	2 099	2 146	2 168
Provisiones para Créditos Directos	- 772	- 726	- 706	- 685	- 692
Margen Financiero Neto	1 508	1 354	1 393	1 460	1 476
Ingresos No Financieros (Netos)	80	80	80	80	80
Margen Operacional	1 588	1 434	1 473	1 540	1 556
Gastos Administrativos	- 1 236	- 1 260	- 1 286	- 1 311	- 1 337
Margen Operacional Neto	352	174	188	229	218
Otros Ingresos y Otros Gastos	16	16	16	16	16
Utilidad antes del Impuesto a la Renta	368	190	204	245	234
Impuesto a la Renta	- 109	- 56	- 60	- 72	- 69
Utilidad Neta	260	134	144	173	165

Nota: Proyecciones actuales 2024-2028 de los estados de resultados de Mibanco.

Tabla 49. Supuestos para la proyección estado de resultados 2024-2028 – con estrategia.

	2024	2025	2026	2027	2028
Tasa de crecimiento (neto) de créditos	3.0 %	4.0 %	5.0 %	4.0 %	3.0 %
Saldo de depósitos (millones)	10 525	11 367	12 390	13 257	14 052
Tasa de crecimiento (neto) de depósitos	7 %	8 %	9 %	7 %	6 %
Saldo de adeudados (millones)	3 045	2 746	2 429	2 154	1 821
Ingresos financieros (% Créditos)	22.0 %	20.0 %	19.5 %	19.5 %	19.5 %
Gastos financieros (% Depósitos)	5.3 %	5.0 %	4.5 %	4.5 %	4.5 %
Gastos financieros (% Adeudados)	6.7 %	6.3 %	6.0 %	5.0 %	5.0 %
Provisiones (% Saldo de créditos)	5.8 %	5.4 %	5.2 %	5.0 %	5.0 %

Tabla 50. Proyección flujo de caja 2024-2028 – con estrategia (en millones S/).

Año	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
	2024	2025	2026	2027	2028
Utilidad neta	237	136	182	243	259
(+) Provisiones	787	762	771	771	794
Flujo de caja económico	1 024	898	952	1 014	1 053

7.5.6 Evaluación financiera

La evaluación financiera se basa en los flujos de caja con y sin estrategias, cuya diferencia permite calcular el flujo incremental (Ver Tabla 51). Se toma en cuenta también la inversión inicial.

Tabla 51. Proyección flujo de caja incremental 2024-2028 (en millones S/).

	<i>Proyección</i>	<i>Proyección</i>	<i>Proyección</i>	<i>Proyección</i>	<i>Proyección</i>	
Año	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión inicial:	- 150					
Ingresos Financieros por Créditos		58	135	243	332	395
Gastos Financieros por Fondeo		-14	-33	-55	-76	-91
Otros Ingresos Financieros		0	0	0	0	0
Otros Egresos Financieros		0	0	0	0	0
Margen Financiero Bruto		44	102	188	255	304
Provisiones para Créditos Directos		-15	-36	-65	-85	-101
Margen Financiero Neto		29	65	123	170	203
Ingresos No Financieros (Neto)		0	0	0	0	0
Margen Operacional		29	65	123	170	203
Gastos Administrativos		-62	-63	-69	-71	-69
Margen Operacional Neto		-33	2	54	100	134
Otros Ingresos y Otros Gastos		0	0	0	0	0
Utilidad antes del impuesto a la renta		-33	2	54	100	134
Impuesto a la renta		10	-1	-16	-29	-39
Utilidad Neta		-23	2	38	70	94
(+) Provisiones		15	36	65	85	101
Flujo de caja económico	- 150	- 8	38	103	155	196

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.5.7 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se determinó mediante la aplicación de la fórmula de *Capital Asset Pricing* o Modelo CAPM (Ver Tabla 52):

$$COK = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

En donde:

- COK: Costo de oportunidad del capital.
- Rf: Tasa libre de riesgo.
- β : Medida del riesgo sistémico.
- Rm: Rentabilidad esperada del portafolio de mercado.

- $R_m - R_f$: Premio esperado por riesgo de mercado.
- R_p : Prima por riesgo país.

Tabla 52. Datos y valores para el cálculo del COK.

Datos	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo	4.57 %	Damodaran
β (beta) desapalancado	0.37	Damodaran
Rentabilidad esperada del portafolio de mercado	4.33 %	Damodaran
Prima por riesgo país	1.57 %	BCRP

Nota: Damodaran y BCRP, 2024b.

A partir de estos datos y considerando una ratio deuda/capital de 1.80, se obtuvo un COK de 9.78 % y un WACC de 7.43 % (Ver Tabla 53).

Tabla 53. Determinación del WACC.

	Tasa	Monto (millones S/)	%
Costo de la deuda	4.09 %	S/ 2 438.9	41.29 %
COK	9.78 %	S/ 3 468.5	58.71 %
WACC	7.43 %		

Nota: Elaboración propia, 2024.

7.5.8 Cálculo del VAN y TIR

Se calcularon el VAN y la TIR para determinar la rentabilidad de las estrategias propuestas. Estos indicadores confirman que los flujos generados superan la inversión inicial, validando la viabilidad financiera y el valor que aportan al banco (Ver Tabla 54).

Tabla 54. Determinación del VAN y TIR.

Criterio	Valor
TIR	34 %
VAN, en millones S/	S/ 212

A partir de los resultados obtenidos, se observa una TIR de 34 % muy superior al 7.43 % requerido por los accionistas para que el proyecto sea viable. Asimismo, del VAN se observa el valor creado para el banco asciende a 212 millones de soles.

7.5.9 Conclusiones del análisis financiero

Las estrategias propuestas son financieramente viables y orientadas a generar valor para Mibanco. Se proyecta que el crecimiento neto de los créditos aumente de 1 % a 3.8 % anual entre 2024 y 2028, lo que impulsará los ingresos financieros. Se estima un crecimiento promedio de los depósitos del 4 % al 7 % anual, favoreciendo una estructura de balance sólida. Estas proyecciones anticipan un aumento significativo de los flujos de caja respecto a la inversión inicial y los gastos operativos necesarios para implementar los planes. Este desempeño responde a la orientación estratégica de las acciones, enfocadas en resolver problemas estructurales del segmento y fortalecer la generación de valor. El análisis financiero concluye con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 34% y un Valor Actual Neto (VAN) de 212 millones de soles, lo que confirma la rentabilidad y sostenibilidad de los planes diseñados.

CONCLUSIONES

1. Las estrategias planteadas generan valor para la organización y promueven una recuperación sostenida en indicadores clave como el ROA y el ROE, lo que evidencia la rentabilidad del negocio.
2. El respaldo del Grupo Credicorp y el posicionamiento de MiBanco en microfinanzas aportan solidez y competitividad, generando confianza y un panorama de crecimiento favorable.
3. El enfoque integral multiproducto y la redefinición del modelo de segmentación permiten priorizar clientes con mayor rentabilidad y potencial de fidelización, lo que optimiza la cartera y promoviendo relaciones comerciales sostenibles.
4. La transformación digital es clave para el éxito del plan. La digitalización, el modelo híbrido de atención y el fortalecimiento de canales digitales mejoran productividad, reducen costos y fortalecen la relación con el cliente.
5. Los planes funcionales en marketing, operaciones, RR. HH., finanzas y RSE están diseñados de forma interrelacionada, permitiendo una implementación coherente del plan estratégico hacia una organización más eficiente y comprometida.

RECOMENDACIONES

1. Reforzar el marketing segmentado con productos integrados y personalizados para clientes estratégicos. Las campañas deben posicionar a MiBanco como líder en inclusión financiera con mensajes sociales, educativos y digitales.
2. Acelerar la migración a un modelo híbrido de atención, fortaleciendo la infraestructura tecnológica para lograr procesos eficientes, menor costo operativo y mejor experiencia del cliente.
3. Invertir en formación continua, liderazgo y reconocimiento para fidelizar al talento humano. Los asesores deben contar con herramientas e incentivos que potencien su desempeño.
4. Consolidar un sistema de evaluación crediticia robusto, con alertas tempranas y segmentación de riesgos. Optimizar el costo de fondeo y diversificar fuentes de financiamiento mediante alianzas estratégicas.
5. Alinear la responsabilidad social con los ODS, priorizando inclusión financiera, equidad de género y sostenibilidad. Establecer alianzas locales para amplificar el impacto.
6. Implementar un sistema de monitoreo con Cuadro de Mando Integral para ajustar estrategias dinámicamente entre 2024 y 2028.

REFERENCIAS

- Aaker, D. & Day, G. (1983). *Investigación de mercados: toma de decisiones del sector público y privado*. Ed. Interamericana.
- AG Sustentable. (2017). ¿Qué son los criterios de Environmental, Social and Governance (ESG)? <https://agsustentable.com/novedades/que-son-los-criterios-de-environmental-social-and-governance-esg/>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Revista de Management de la Universidad de Palermo (Palermo Business Review)*, (2). https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Ansoff, H. Igor (1976). La estrategia de la empresa. Eds. Univ. de Navarra.
- Apoyo & Asociados. (2024). *Mibanco – Banco de la Microempresa*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Apoyo%20Informe%20mar24.pdf>
- Apoyo & Asociados. (2023). *Informe Anual 2023*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/04/Mibanco-Dic-23-Inst-Instrum.pdf>
- Apoyo Consultoría. (2024). *Convención Anual SAE 2024*. <https://www.apoyoconsultoria.com/es/convencion-anual-sae-2024/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024a). *Reporte de Estabilidad Financiera mayo 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2024/mayo/ref-mayo-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024b). *Resumen Informativo Semanal 29 de agosto de 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-08-29.pdf>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (6th Global Edition). Pearson Education Limited. https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/P7p5f5_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage.pdf
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Ediciones IE Venezuela. <https://lcestrategia.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>

- ComexPerú. (2024). Séptimo retiro de fondos de las AFP's: ¿Qué consecuencias traería? Semanario, 1212: Hechos de importancia. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/septimo-retiro-de-fondos-de-las-afp-que-consecuencias-traeria>
- Damodaran, A. (2024). Tasa libre de riesgos y rendimiento del mercado. [archivo Excel]. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª. ed. Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. Pearson.
- David, Fred & David, Forest (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 15ª ed. Pearson Educación.
- Decreto Legislativo No. 1256. Decreto legislativo que aprueba la ley de prevención y eliminación de barreras burocráticas. (8 de diciembre, 2016). El Peruano, Normas legales. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/155772/DECRETO-LEGISLATIVO-N_-1256.pdf?v=1532448208
- Escobedo, I. (2023). *Inestabilidad en Perú: seis presidentes en seis años*. DW. <https://www.dw.com/es/inestabilidad-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-seis-presidentes-en-seis-a%C3%B1os/a-64561587>
- Espinoza, R. (2023). Matriz de Ansoff. Estrategias de crecimiento. <https://robertoespinosa.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- FitchRatings. (2025). Perú. <https://www.fitchratings.com/region/peru>
- Hax, A. & Majluf, N. (1991). *The strategy concept and process : a pragmatic approach*. Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023). Encuesta Nacional de Hogares ENAHO 2023. <https://proyectos.inei.gob.pe/microdatos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024). *Informe Técnico N°2 – 2024: Perú percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones*. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_oct23_mar24.pdf

- Instituto Peruano de Economía. (2012). *El crédito informal en el Perú*.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/230DCCD28BD55C9B05257BAB0059DC06/\\$FILE/ELCREDITOINFORMALENELPERU.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/230DCCD28BD55C9B05257BAB0059DC06/$FILE/ELCREDITOINFORMALENELPERU.pdf)
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2022). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15.ª ed.). Pearson Education.
- Ley N° 30230. Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país. (11 de julio, 2014). Ministerio de Energía y Minas.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/473228/LEY_N%C2%BA_30230.pdf?v=1578520467
- Ley No. 31143. Ley que protege de la usura a los consumidores de servicios financieros. (18 de marzo, 2021). Congreso de la República del Perú.
https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Texto_Consolidado/31143-TXM.pdf
- Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 7a. ed. Pearson Educación.
- Macroconsult. (19 de junio, 2024). Radiografía del proceso de empobrecimiento en el Perú.
<https://goo.su/8YVxJVP>
- Martin, M. & Diaz, E. (2017). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*, 2ª ed. Editorial ESIC.
- Mibanco. (2023). *Memoria Integrada 2023*.
https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_Peru_2023_1.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2024). *Las MiPyMes en la economía nacional: repensando en el desarrollo productivo*. https://www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2024/02/PPT_Libro-Mipyme-2022_-1.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2021). *Política Nacional del Ambiente al 2030*.
<https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/POLITICA%20NACIONAL%20DEL%20AMBIENTE%20AL%202030.pdf.pdf>

- Moody's Local Perú. (20 de agosto, 2024). Banca múltiple: continuará expandiéndose el crédito en un contexto de mayor morosidad. https://moodyslocal.com.pe/wp-content/uploads/2024/08/MLPE_Research_Sector-Bancario-Peru-2024-06_20082024-Final.pdf
- Novoa, O. (2024). Corrupción en Perú: Análisis y propuesta del plan integral anticorrupción. Novoa y Asociados. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2024/10/La-corrupcion-en-Peru-Analisis-y-propuesta-de-plan-integral-anticorrupcion-LPDerecho.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Planeta.
- Ponce, A. (2023). Inestabilidad política, deterioro institucional y debilidad del sistema de partidos. Lecciones del caos peruano. *Política y gobierno*, 30(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142350>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Schwalb, M. & Malca, O. (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Universidad del Pacífico.
- S&P Global. (2024). S&P Global Ratings bajó a 'BBB-' la calificación de Perú por incertidumbre política que limita el crecimiento; la perspectiva es estable. <https://www.spglobal.com/ratings/es/pdf-articles/2024/2024-04-25-sp-global-ratings-bajo-a-bbb-la-calificacion-de-peru-por-incertidumbre-politica-que-limita-el-crecimiento-la-perspec>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2021). Boletín Semanal SBS Informa N°15: Educación financiera digital: fortaleciendo el manejo de las finanzas personales en la nueva normalidad. <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1156>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2024). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2024-1.pdf>
- Universidad de Lima. (2024). Observatorio Económico Financiero y Social: Reporte Trimestral del Sistema Micro financiero.

https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/page/file/reporte_trimestral_del_sistema_microfinanciero_junio_2024.pdf

Zegel. (2024). El desafío del acceso limitado a créditos financieros para los microempresarios peruanos. <https://www.zegel.edu.pe/blog/negocios/el-desafio-del-acceso-limitado-creditos-financieros-para-los-microempresarios>

ANEXOS

Anexo 1. Datos generales Mibanco banco de la microempresa S.A.

DATOS GENERALES MIBANCO BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.	
<p><u>Datos de Identificación</u></p> <p>Código RPJ: CB0001</p> <p>Denominación Social: MIBANCO BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.</p> <p>CIU: 6419</p> <p>OTROS TIPOS DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA</p> <p>Objeto Social:</p> <p>Dirección: Av. República De Panamá N° 4575, Interior 301</p> <p>País: Peru</p> <p>Departamento: Lima</p> <p>Provincia: Lima</p> <p>Distrito: Surquillo</p> <p>Teléfono 1: 5138000</p> <p>Fax: 5138155</p> <p>Página Web: HTTP://www.mibanco.com.pe</p>	<p><u>Datos de Constitución</u></p> <p>Datos de Registros Públicos</p> <p>Partida 11020316</p> <p>Asiento A-1</p> <p>Fecha de Inscripción 30/03/1998</p> <p>Lugar de Inscripción PERU – LIMA</p> <p>Notario Fernandini Barreda, Ricardo</p> <hr/> <p><u>Datos del Patrimonio</u></p> <p>Capital Social Inscrito</p> <p>Moneda Soles</p> <p>Monto Suscrito 1 714 577 035.00</p> <p>Fecha Monto Suscrito 16/06/2021</p> <p>Montón Pagado 1 840 606 313.00</p> <p>Fecha Monto Pagado 25/07/2022</p>

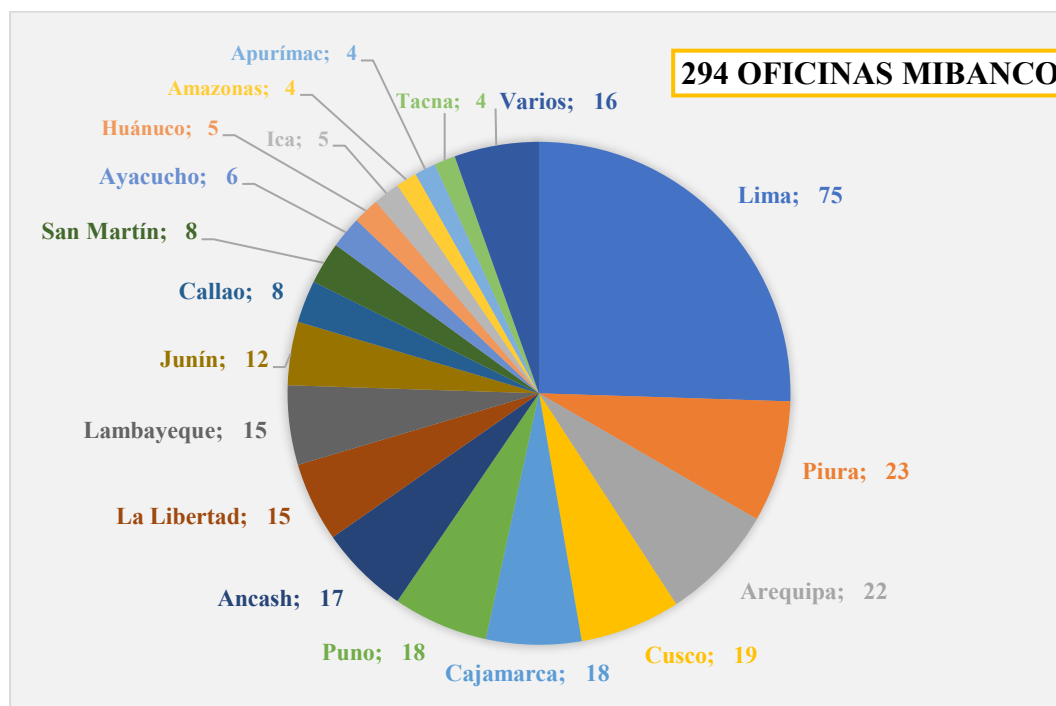
Nota: Los datos son proporcionados por SMV
https://www.smv.gob.pe/SIMV/Frm_Relacionados?data=775CF7A7C9F6A19D5081BFCD31013C38667BD60C18.

Anexo 2. Datos generales Mibanco.

Accionistas con más del 4 % de participación				
Accionista	Nacionalidad	Doc. Identidad	Fecha inicio	% Participación
Banco de Crédito del Perú	Perú	RUC – 20100047218	23/08/2022	94.93 %
Grupo Crédito S.A.	Perú	RUC – 20101247431	23/08/2022	4.99 %
Ootros	-	-	-	0.08 %

Nota: Los datos son proporcionados por SMV
https://www.smv.gob.pe/SIMV/Frm_Relacionados?data=775CF7A7C9F6A19D5081BFCD31013C38667BD60C18.

Anexo 3. Distribución de oficinas por zona geográfica 2023.



Nota: Los datos son proporcionados por SBS
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Anexo 4. Indicadores financieros.

Indicadores Financieros			
Cifras en millones (MM) de Soles			
	Dic-23	Dic-22	Dic-21
Total Activos	16,584	16,917	15,803
Patrimonio	2,865	2,634	2,212
Resultado	266	438	179
ROA	1.6%	2.7%	1.1%
ROE	9.7%	18.1%	7.9%
R. Capital Global	20.6%	14.7%	16.4%







Nota: Indicadores Financieros Mibanco. https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_Peru_2023_1.pdf

Anexo 5. Clasificación de riesgos.

Rating de la Institución	Categoría A
Depósitos a plazo hasta un año	CP-1+ (pe)
Segunda Emisión del Cuarto Programa de Certificados de Depósito Negociables de Mibanco	CP-1+ (pe)
Primera Emisión del Segundo Programa de Bonos Subordinados de Mibanco (Nivel 2)	AA (pe)
Primera Emisión del Cuarto Programa de Bonos Subordinados de Mibanco (Nivel 2)	AA (pe)
Quinto Programa de Bonos Corporativos Mibanco	AA+(pe)
Perspectiva	Estable

Nota: Adaptado del Informe Anual 2023 de Apoyo & Asociados.
https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_Peru_2023_1.pdf

Anexo 6. Modelo de negocio – Canvas.

<p>8. Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Credicorp • Proveedores • Asbanc • SBS • BCR • Infocorp FEPCMAC 	<p>7. Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de créditos • Atención al cliente • Inclusión financiera • Desarrollo empresarial 	<p>2. Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece productos financieros de acuerdo con las necesidades de los clientes MYPE y de bajos recursos económicos. • El centro de atención de Mibanco es el cliente, por lo que se busca su inclusión financiera. • Trato directo y atención personalizada, en su proceso de crecimiento y desarrollo empresarial. • Ofrece capacitación financiera a los emprendedores de manera complementaria y gratuita. 	<p>4. Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personalizada • Asesoría en el lugar de trabajo del emprendedor • Asesores de venta • Campañas, eventos • Capacitación educación financiera a clientes 	<p>1. Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> *Banca MYPE *Banca Personas Naturales *Banca Consumo
	<p>6. Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura (agencias, oficinas, cajeros automáticos, agentes) • Tecnología • Asesores de ventas • Soporte corporativo Agentes Banco de la Nación 		<p>3. Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de cajeros • Red de agencias • Banca Internet • Banca Móvil • Asesores. 	

4. Estructura de costos



- Nómina
- Publicidad y marketing
- Gastos por información
- Infraestructura y tecnología
- Costos administrativos
- Impuestos

Costo de Financiamientos

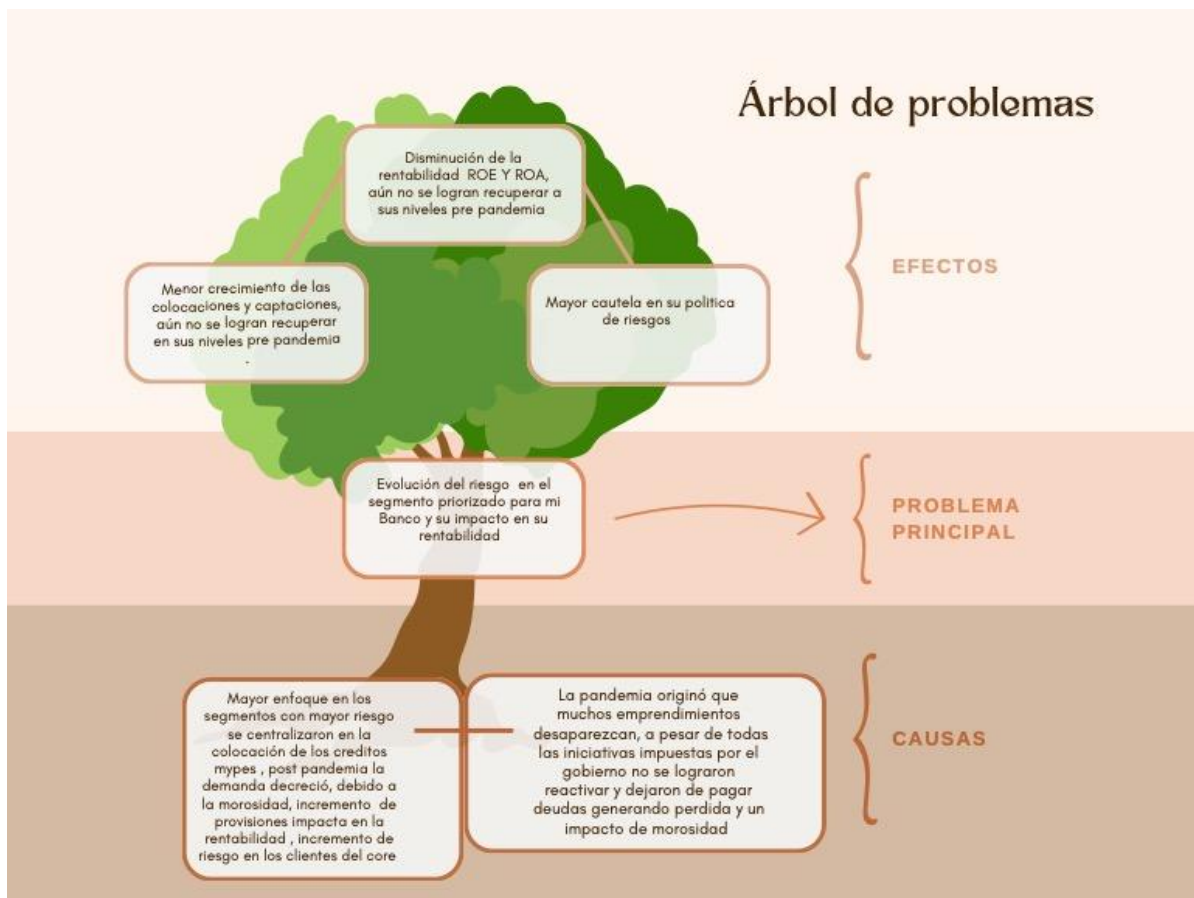
5. Fuente de ingresos



- Intereses de créditos
- Pago por transacciones
- Intereses, comisiones por otros productos
- Ingresos por tipo de cambio Ingreso de Seguros

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011). Elaboración propia, 2024.

Anexo 7. La técnica del Árbol.



Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 8. Esquema de la cadena de valor de servicios de Gustavo Alonso.



Nota: Adaptado de Alonso (2008). Elaboración propia, 2024.

Anexo 9. Entrevista.

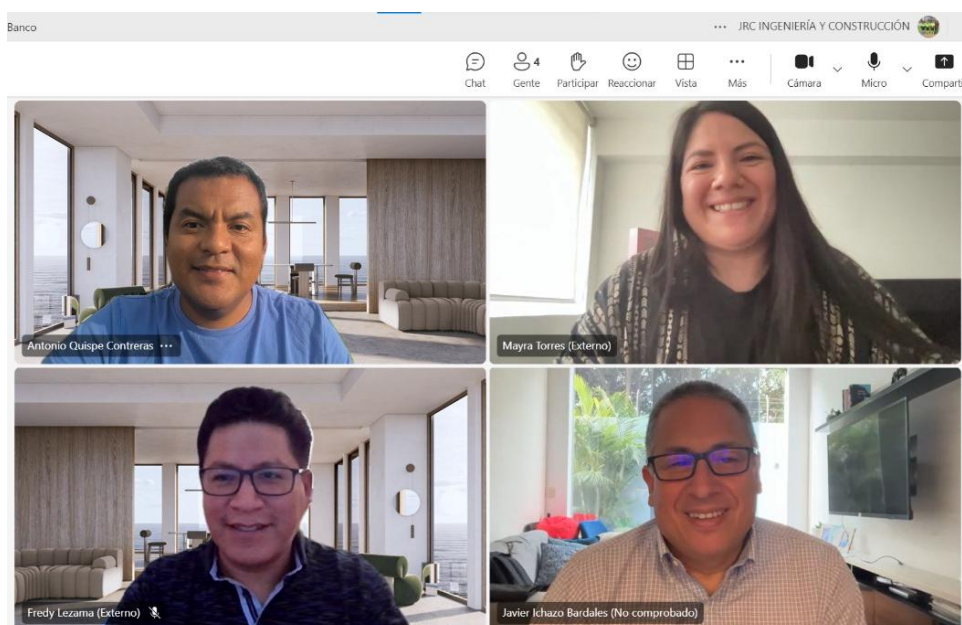
Entrevista al CEO MiBanco Sr Javier Ichazo. En la entrevista hemos abordado diferentes frentes de estrategia y visión, Clientes y mercado, Innovación y tecnología, Impacto social y de sostenibilidad, Gestión y liderazgo, crisis y resiliencia y perspectivas futuras.

Ver enlace:

https://drive.google.com/file/d/10QmfBN5XPDvLjBSq_OmpIh6eixY8sm2Z/view?usp=sharing

- ¿Cuál es la visión de Mibanco a largo plazo, especialmente en el contexto del mercado peruano de microfinanzas?
- ¿Cómo evalúa la posición actual de Mibanco en comparación con sus principales competidores?
- ¿Qué objetivos estratégicos considera prioritarios para los próximos cinco años?
- ¿Cómo define Mibanco a su cliente objetivo y qué estrategias se utilizan para fidelizarlos?
- ¿Qué importancia tiene la inclusión financiera en las estrategias de crecimiento de Mibanco?
- ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan los emprendedores peruanos al acceder a financiamiento, y cómo las aborda Mibanco?
- ¿Qué papel juega la transformación digital en la estrategia de Mibanco?
- ¿Cómo utiliza Mibanco herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del cliente?
- ¿Qué innovaciones recientes han tenido el mayor impacto en el rendimiento y operación del banco?
- ¿Qué programas o iniciativas tiene Mibanco para promover el desarrollo económico y social de los emprendedores?
- ¿Cómo mide Mibanco su impacto social, especialmente en comunidades rurales y de bajos ingresos?
- ¿Cuál es el enfoque de Mibanco en términos de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial?
- ¿Cómo describe su estilo de liderazgo y su rol en la ejecución de la estrategia de Mibanco?
- ¿Qué retos ha enfrentado como Gerente General y cómo los ha superado?
- ¿Cómo motiva al equipo para cumplir con los objetivos estratégicos del banco?

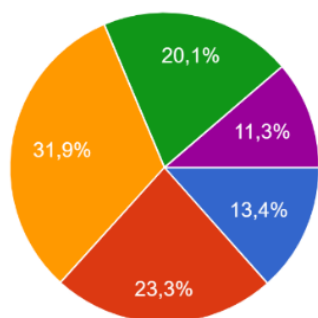
- ¿Cómo enfrentó Mibanco los desafíos de la pandemia de COVID-19 y qué aprendizajes quedaron?
- ¿Qué medidas toma Mibanco para manejar riesgos financieros y económicos en un contexto tan volátil?
- ¿Cómo asegura Mibanco la sostenibilidad a largo plazo en un entorno cambiante?
- ¿Qué cambios en el sector financiero peruano espera en los próximos años, y cómo se está preparando Mibanco para ello?
- ¿Qué oportunidades identifica Mibanco en mercados internacionales o en la diversificación de servicios?
- ¿Cómo visualiza la evolución del banco en relación con las tendencias globales en microfinanzas?
- ¿Cuáles son las estrategias que tiene Mibanco para poder mejorar sus indicadores de Roe y Roa?
- El negocio de las microfinanzas principalmente se ha concentrado en el activo y a dirigirse a los clientes, sobre todo de la base de la pirámide. Por motivos de las diversas coyunturas que se han suscitado en nuestro país a raíz de efectos climatológicos, protestas sociales, tasas inflacionarias altas, etc ¿qué estrategias han considerado para mitigar este riesgo y evitar que esto afecte a la rentabilidad del negocio?
- ¿Qué tiene preparado Mibanco? Sabemos que aún hay una brecha importante de exclusión financiera, ¿cuál será la estrategia seguir creciendo en *market share*?
- ¿Mediante una oferta integral?



Anexo 10. Encuestas.

¿Cuál es su rango de edad?

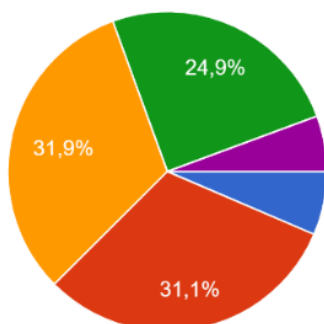
373 respuestas



- 18 - 25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 45 años a más
- Más de 45 años

¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado?

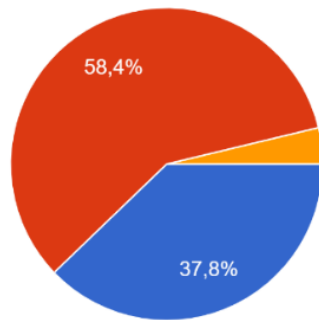
373 respuestas



- Primaria
- Secundaria
- Técnica
- Universitaria
- Postgrado

¿Cuál es su género?

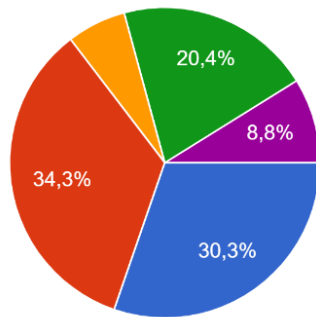
373 respuestas



- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

¿A qué se dedica principalmente?

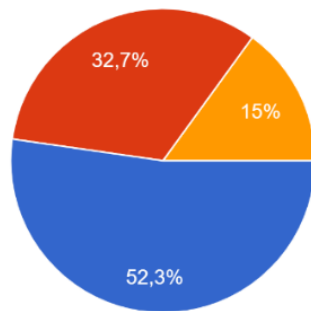
373 respuestas



- Comerciante
- Emprendedor
- Agricultor
- Empleado
- Otros

¿Cuál es su rango de ingreso mensual?

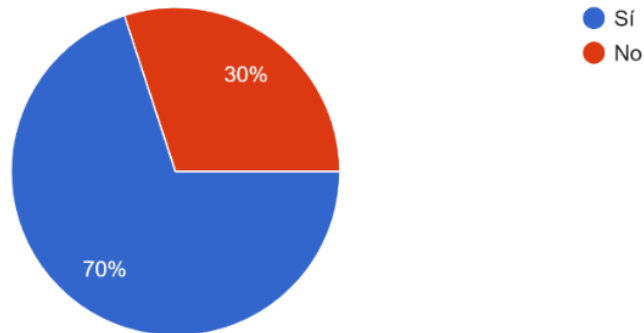
373 respuestas



- S/1000-S/3000
- S/3000-S/5000
- Más de S/5000

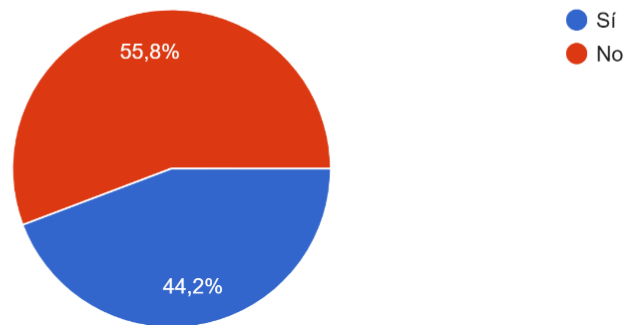
¿Tiene actualmente alguna cuenta de ahorros o corriente?

373 respuestas



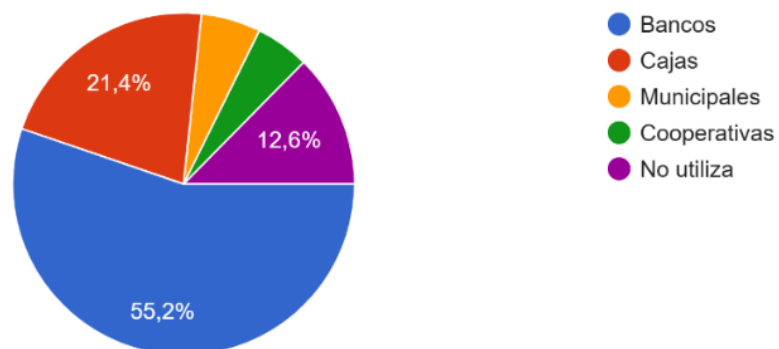
¿Utiliza algún crédito bancario o financiero?

373 respuestas



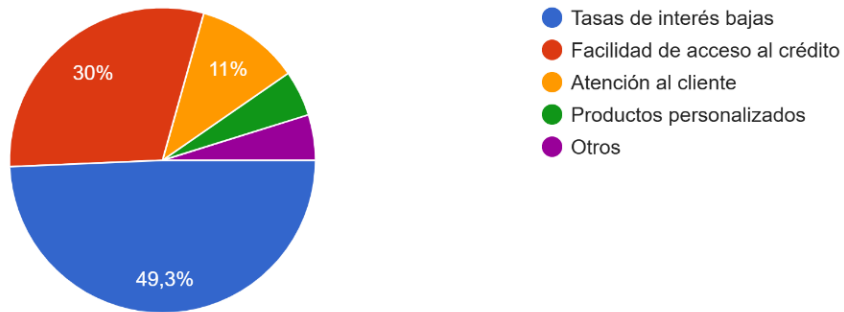
¿Qué tipo de entidad financiera utiliza actualmente?

373 respuestas



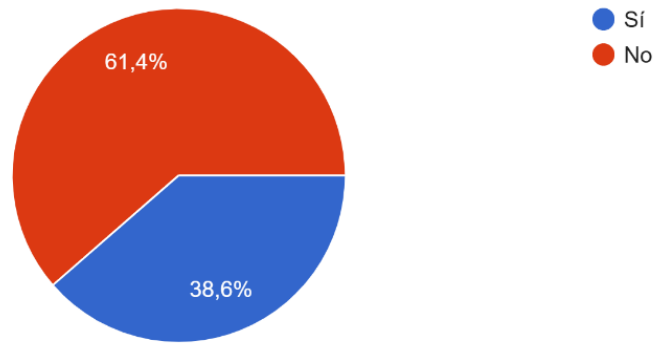
¿Qué considera importante al elegir una entidad financiera?

373 respuestas



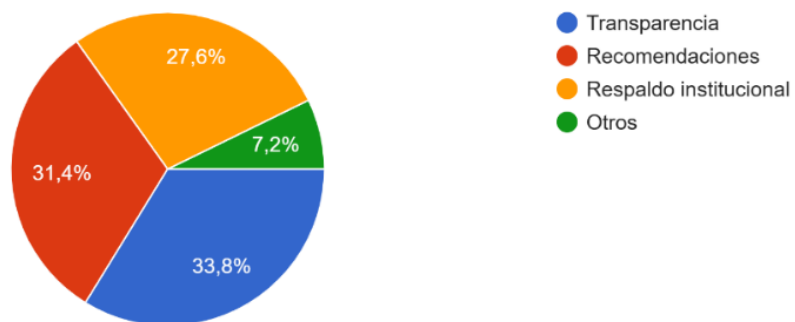
¿Ha tenido dificultades para acceder a crédito en el pasado?

373 respuestas



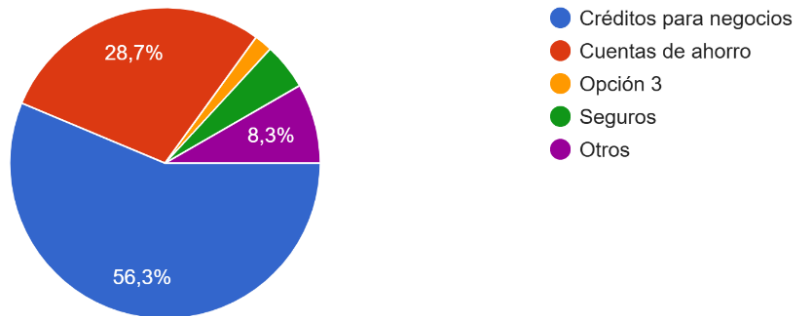
¿Qué aspectos le generan mayor confianza en una entidad financiera?

373 respuestas



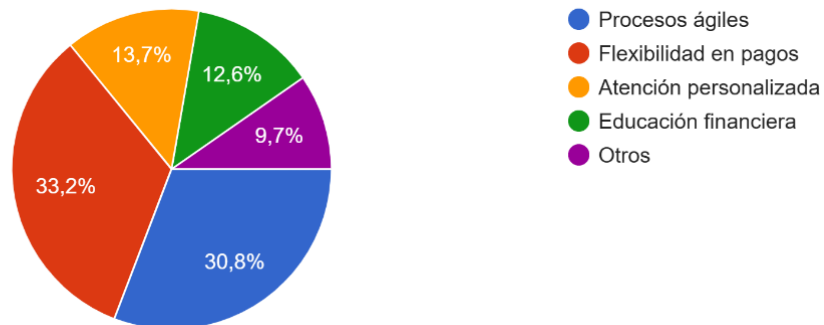
¿Qué tipos de productos financieros le interesarían más?

373 respuestas



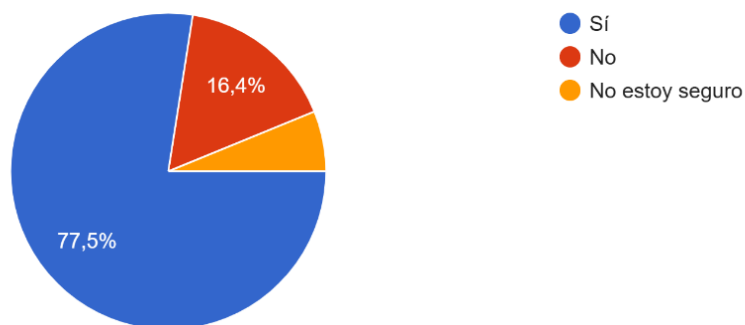
¿Qué espera de una entidad como Mibanco?

373 respuestas



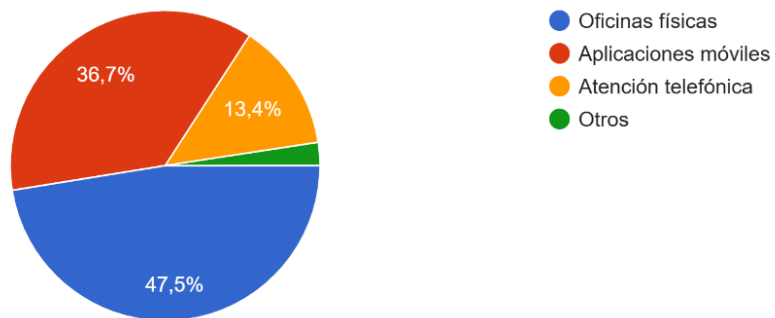
¿Considera importante que Mi banco ofrezca educación financiera para emprendedores?

373 respuestas



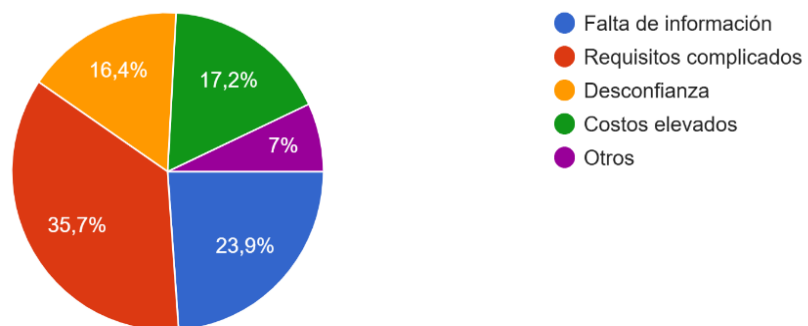
¿Qué medios de contacto prefiere para interactuar con una entidad financiera?

373 respuestas



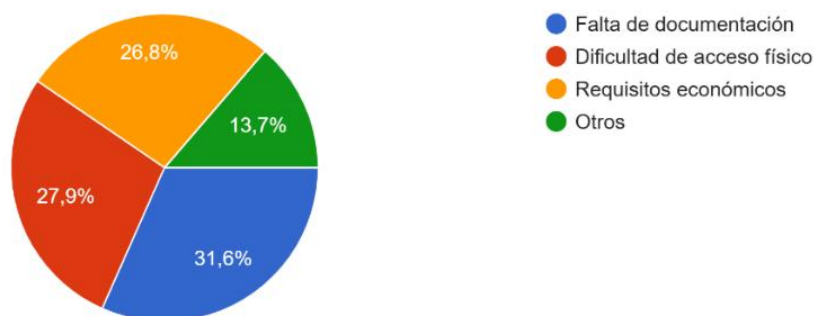
¿Qué le impediría abrir una cuenta o solicitar un crédito en una entidad financiera?

373 respuestas



¿Cuáles son las principales barreras para el acceso a servicios financieros en su opinión?

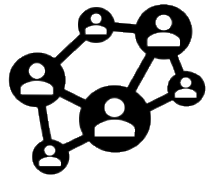
373 respuestas



Anexo 11. Desarrollo de la matriz Ansoff.

Es muy sencillo realizar una matriz Ansoff. Utiliza esta tabla para registrar tus productos, especificando su Estado en el mercado, la Madurez del producto y su clasificación. Una vez que hayas terminado esta tarea, da clic en el botón Actualizar y tendrás tu matriz Ansoff al lado derecho de esta tabla.

No.	Producto	Estado en el mercado	Madurez producto	Clasificación
1	Capital de trabajo	Existente	Existente	Penetración en el mercado
2	Maquinaria y Equipos	Existente	Existente	Penetración en el mercado
3	Locales comerciales	Existente	Existente	Penetración en el mercado
4	Compra de deuda	Existente	Existente	Penetración en el mercado
5	Línea crédito Efectivo al toque	Existente	Existente	Penetración en el mercado
6	Mercados y galerías comerciales	Existente	Existente	Penetración en el mercado
7	Campañas	Existente	Existente	Penetración en el mercado
8	Mi efectivo semilla	Existente	Existente	Penetración en el mercado
9	Khuska emprendo	Nuevo	Existente	Desarrollo del producto
10	Consumo personal	Existente	Existente	Penetración en el mercado
11	Vivienda	Existente	Existente	Penetración en el mercado
12	Credito vehicular	Existente	Existente	Penetración en el mercado
13	Ahorro Negocios	Existente	Existente	Penetración en el mercado
14	Cuenta corriente	Existente	Existente	Penetración en el mercado
15	Seguro de créditos	Existente	Existente	Penetración en el mercado
16	Deposito a plazo	Existente	Existente	Penetración en el mercado
17	CTS	Existente	Existente	Penetración en el mercado
18	Deposito a plazo fijo	Existente	Existente	Penetración en el mercado
19	Crédito Mujer	Nuevo	Existente	Desarrollo del productos
20	Micro seguro Onco Respaldo	Nuevo	Existente	Desarrollo del productos
21	Depósito a plazo fijo	Existente	Existente	Penetración en el mercado
22	CTS	Existente	Existente	Penetración en el mercado
23	Ahorro fácil	Existente	Existente	Penetración en el mercado
24	Full Ahorro	Existente	Existente	Penetración en el mercado
25	Ahorro Mujer	Nuevo	Existente	Penetración en el mercado
26	Ahorro por un sueño	Nuevo	Existente	Penetración en el mercado
27	Plataforma Yevo	Nuevo	Nuevo	Diversificación de productos
28	Plataforma Juniy	Nuevo	Nuevo	Diversificación de productos
29				
30				



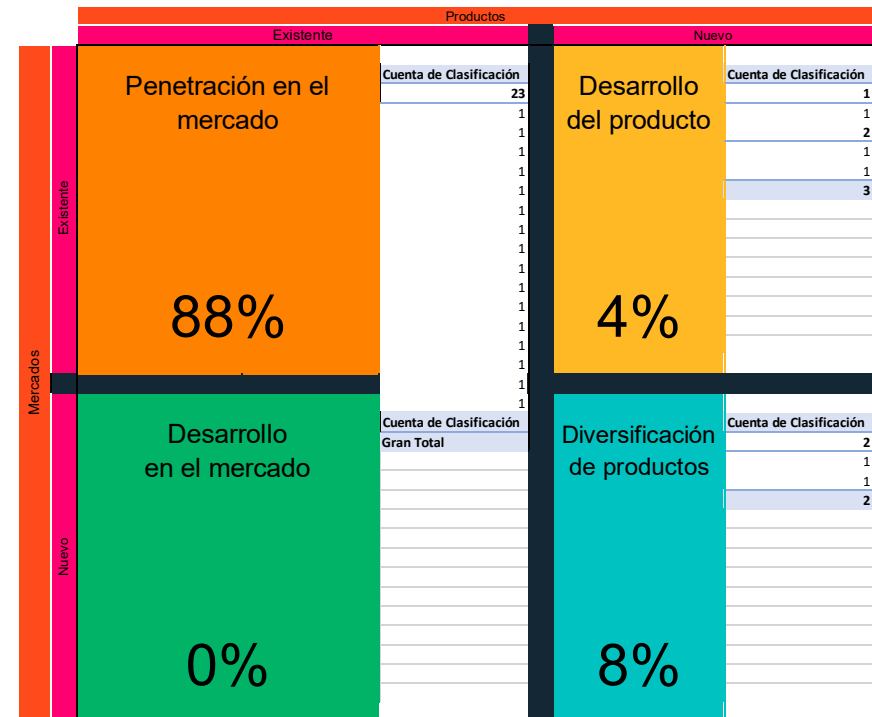
Actualizar

Clasificación		
Diversificación de productos	2	8%
Desarrollo del producto	1	4%
Desarrollo en el mercado	0	0%
Penetración en el mercado	23	88%
Total	26	100%

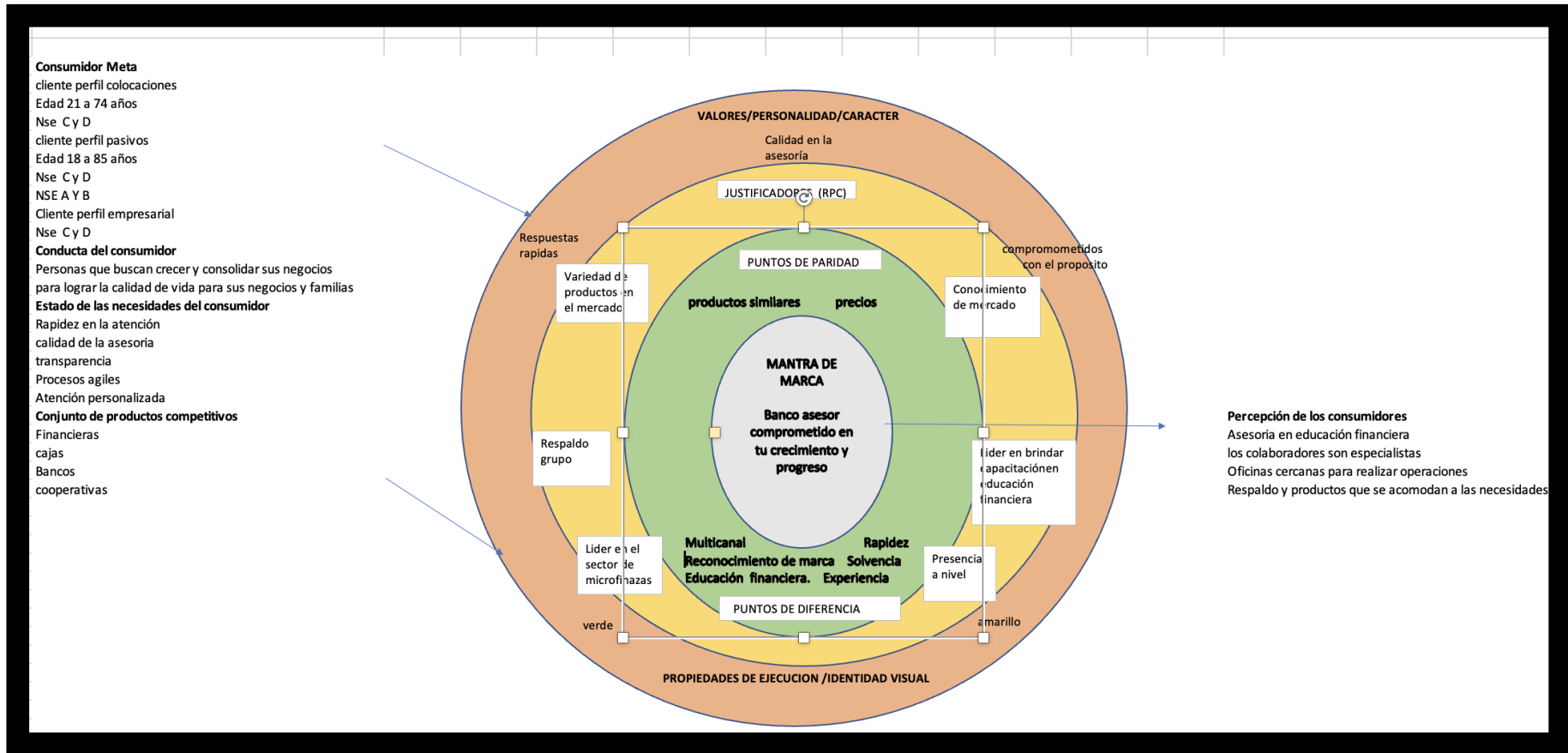
Estado en el mercado		
Nuevo	7	25%
Existente	21	75%
Total	28	100%

Madurez producto		
Nuevo	2	7%
Existente	26	93%
Total	28	100%

Matriz Ansoff



Anexo 12. Panorámica de posicionamiento.



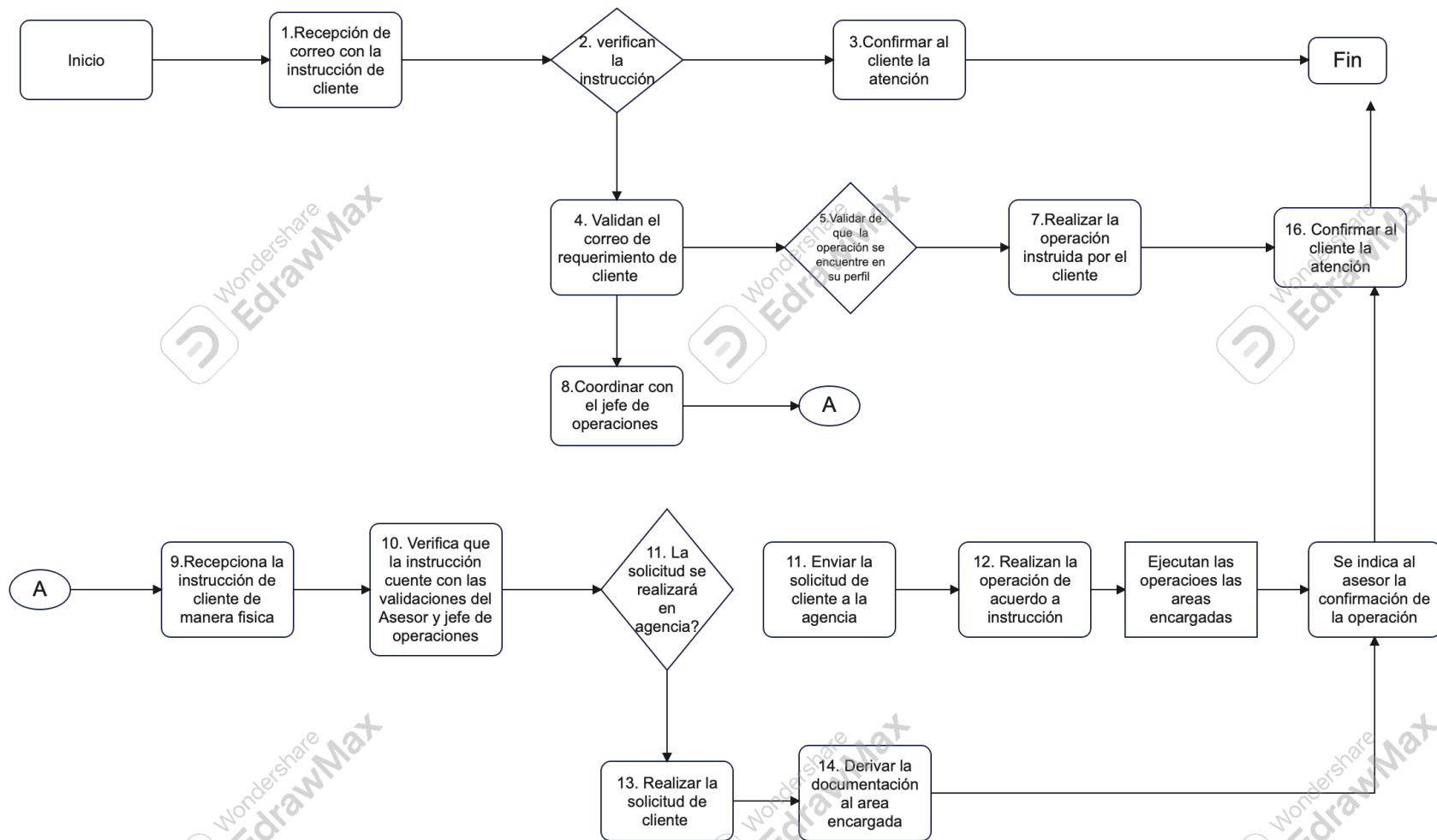
Nota: Adaptando de Kotler (2016). Elaboración propia. 2024.

Anexo 13. *Detalle de actividades del flujo de envío de instrucciones a tu asesor.*

Nº	Actividades	Responsable	Consideraciones
1	Recibe correo de la solicitud del cliente.	Asesor	
2	Revisan y confirman si es viable continuar con la instrucción. Sí: continuar con la actividad 4. No: Continuar con la actividad 3.		Asesor valida la solicitud
3	Comunicarse con el cliente para indicar que no es factible atender la solicitud.	Asesor	Comunicarse con el cliente vía correo
4	Firmar y sellar correo de instrucción.	Asesor	Correo recibido con la instrucción tiene que tener la validación del Asesor y luego lo deriva con el jefe de servicios
5	Verifica que la actividad se encuentra de su perfil: Sí: continuar con la actividad 6 No: continuar con la actividad 8	Asesor	
6	Realizar la operación enviada por el cliente.	Asesor	
7	Enviar a custodia y continuar con la actividad 16.	Asesor	
8	Coordinar con el jefe de operaciones	Asesor	
9	Recibir físicamente la solicitud de cliente.	Jefe de operaciones	
10	Revisa que la solicitud se encuentre con validación del Asesor y el jefe de operaciones.	Jefe de operaciones	
11	Si no está en el perfil operación será derivada a la agencia Sí: continuar con la actividad 13 No: continuar en la actividad 12	Jefe de operaciones	
12	Derivar la solicitud a la agencia.	Jefe de operaciones	
13	Realiza la operación de acuerdo con instrucción.	Jefe de operaciones	
14	Se envía al área de custodia.	Jefe de operaciones	Se envía en físico la documentación
15	Comunicar al Asesor que se ejecutó la instrucción.	Jefe de operaciones	Se comunica luego de realizada la operación
16	Confirmar al cliente que se realizó su operación.	Asesor	Se envía por correo la confirmación

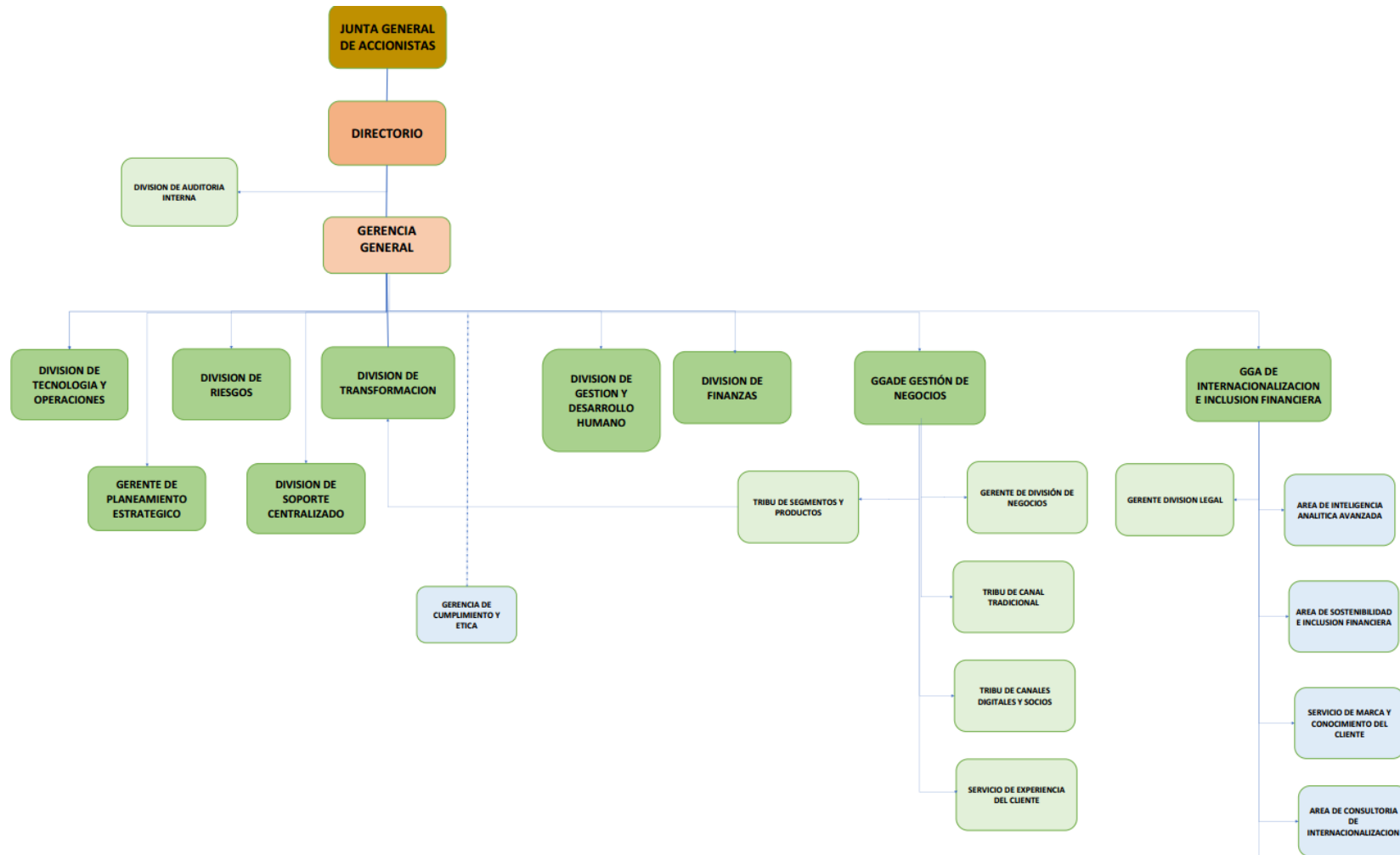
Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 14. Flujograma.



Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 15. Estructura organizacional.



Nota: MiBanco (2024).