



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
RENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO PARA
INTI BANK PARA EL PERIODO 2025-2029”**

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

Presentado por

Sr. John Poul Echenique Bejarano

Srta. Patricia Soto Marin

Srta. Diandra Alessandra Valencia Gutierrez

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, febrero 2025

Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan Estratégico para la Optimización de la Rentabilidad y Participación de Mercado para Inti Bank para el Período 2025-2029" presentado por:

| | Nombre del alumno(s) |
|---|---------------------------------------|
| 1 | John Poul Echenique Bejarano |
| 2 | Patricia Soto Marin |
| 3 | Diandra Alessandra Valencia Gutierrez |
| 4 | |
| 5 | |

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el día 27 de mayo de 2025 dando el siguiente resultado:




16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Exclusions

- 1 Excluded Source

Top Sources

- 16%  Internet sources
- 3%  Publications
- 6%  Submitted works (Student Papers)

Atentamente



Alejandro Flores
Código ORCID 0000-0002-7397-1970

Agradecemos a nuestros seres queridos que estuvieron y están en nuestras vidas; quienes tanto amor, apoyo, compañía y sabiduría nos dan.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo propone un plan estratégico integral para INTI BANK en el periodo 2025–2029, orientado a optimizar su rentabilidad y participación en el mercado financiero peruano. A partir de un diagnóstico profundo de su entorno interno y externo, se identificó como principal problemática la ausencia de una estrategia diferenciadora en productos financieros, lo que ha limitado su competitividad y eficiencia operativa, especialmente frente al segmento MYPE.

La investigación se sustentó en herramientas como el Análisis FODA, la Matriz de Ansoff, el análisis VRIO, entre otros, complementados con una investigación de mercado basada en 408 encuestados y entrevistas a expertos del sector. Esto permitió diseñar objetivos SMART y definir estrategias funcionales en cinco áreas clave: Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas.

Entre los principales objetivos estratégicos destacan: incrementar los ingresos financieros en 9.7%, reducir la morosidad en 1.2 puntos porcentuales al 2029, aumentar la eficiencia operativa en 20% y alcanzar una conversión del 30% en personas capacitadas en educación financiera. Para lograrlo, se propone una transformación digital del banco, el lanzamiento de nuevos productos como el crédito “Impulso Empresarial”, y una fuerte apuesta por la sostenibilidad y la inclusión.

Este plan busca posicionar a INTI BANK como un banco ágil, digital y cercano al emprendedor, impulsando su crecimiento sostenido y su compromiso con el desarrollo del país.

EXECUTIVE ABSTRACT

This paper proposes a comprehensive strategic plan for INTI BANK for the 2025–2029 period, aimed at optimizing its profitability and market share in the Peruvian financial market. Based on an in-depth assessment of its internal and external environment, the main problem identified was the lack of a differentiating strategy for financial products, which has limited its competitiveness and operational efficiency, especially in the SME segment.

The research was based on tools such as SWOT Analysis, the Ansoff Matrix, and VRIO analysis, among others, complemented by market research based on 408 respondents and interviews with industry experts. This allowed for the design of SMART objectives and the definition of functional strategies in five key areas: marketing, operations, human resources, social responsibility, and finance.

The main strategic objectives include increasing financial revenues by 9.7%, reducing delinquency by 1.2 percentage points by 2029, increasing operational efficiency by 20%, and achieving a 30% conversion rate of people trained in financial education. To achieve this, the bank proposes a digital transformation, the launch of new products such as the "Business Boost" loan, and a strong commitment to sustainability and inclusion.

This plan seeks to position INTI BANK as an agile, digital bank that is close to entrepreneurs, driving its sustained growth and its commitment to the country's development.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| RESUMEN EJECUTIVO | iii |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xiii |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I. CONTEXTO Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA | 2 |
| 1. Antecedentes | 2 |
| 2. Definición del problema..... | 3 |
| 3. Propuesta de solución..... | 4 |
| | |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO | 5 |
| 1. Análisis del macroentorno..... | 5 |
| 1.1 Entorno político..... | 5 |
| 1.2 Entorno económico..... | 5 |
| 1.3 Entorno sociocultural..... | 6 |
| 1.4 Entorno tecnológico..... | 7 |
| 1.5 Entorno ecológico..... | 7 |
| 1.6 Entorno legal | 7 |
| 1.7 Conclusión del análisis de macroentorno | 8 |
| 2. Análisis del microentorno | 8 |
| 2.1 Análisis del sector bancario..... | 8 |
| 2.2 Amenaza de nuevos competidores | 9 |
| 2.3 Amenaza de sustitutos | 9 |
| 2.4 Poder de negociación de los proveedores..... | 9 |
| 2.5 Poder de negociación de los compradores (Clientes)..... | 9 |
| 2.6 Poder de rivalidad entre empresas competidoras | 10 |
| 2.7 Conclusiones del análisis del microentorno | 10 |
| 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 10 |
| 3.1 Conclusiones | 11 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO | 12 |
| 1. Visión al 2023 | 12 |
| 2. Misión al 2023..... | 12 |
| 3. Modelo de negocio (Business Model Canvas) al 2023 | 12 |
| 4. Cadena de valor..... | 12 |
| 5. Análisis funcional..... | 13 |
| 5.1 Administración y gerencia..... | 13 |
| 5.2 Marketing | 14 |
| 5.3 Departamento de Ventas y Negocios | 16 |
| 5.4 Finanzas y Contabilidad | 18 |
| 5.5 Recursos Humanos | 18 |
| 5.6 Tecnología, Investigación y Desarrollo..... | 21 |
| 6. Análisis de Recursos y Capacidades (VRIO)..... | 22 |
| 7. Ventaja competitiva..... | 23 |
| 8. Estrategia competitiva | 25 |
| 9. Estrategia de crecimiento | 25 |
| 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) | 26 |
| | |
| CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO | 29 |
| 1. Análisis de mercado | 29 |
| 2. Objetivos | 29 |
| 3. Evolución y tendencias del sector bancario | 29 |
| 4. Análisis de la demanda..... | 30 |
| 4.1 Segmentación de mercado..... | 30 |
| 4.2 Determinación del mercado meta..... | 30 |
| 4.3 Análisis de la encuesta..... | 31 |
| 4.4 Análisis de entrevistas | 34 |
| | |
| CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2025 -2029 | 37 |
| 1. Visión, misión y objetivos..... | 37 |
| 1.1 Visión al 2029 | 37 |
| 1.2 Misión..... | 37 |
| 1.3 Objetivos | 37 |

| | | |
|---|--|----|
| 1.3.1 | Objetivos generales | 37 |
| 1.3.2 | Objetivos estratégicos al 2029 | 37 |
| 2. | Estrategia competitiva | 38 |
| 3. | Análisis de la Matriz FODA..... | 38 |
| 3.1 | Estrategias FO - FO1 (F1-F2-F3-F4) | 38 |
| 4. | Business Model Canvas | 39 |
| 5. | Cadena del valor..... | 40 |
| 6. | Selección de las estrategias alineadas a los objetivos estratégicos | 40 |
| 7. | Estrategia de crecimiento: Lanzamiento de nuevos servicios y transformación digital | 41 |
| CAPÍTULO VI. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING PARA EL PERIODO..... | | 43 |
| 2025-2029 | | 43 |
| 1. | Objetivos del plan de Marketing | 43 |
| 2. | Objetivos del plan funcional de Marketing alineados con los objetivos estratégicos..... | 43 |
| A continuación, se presenta el alineamiento de los objetivos estratégicos, objetivos de marketing y métricas de éxito. | | 43 |
| 3. | Análisis de la experiencia del cliente: Customer Journey Map – Crédito MYPE | 44 |
| 4. | Estrategia de posicionamiento..... | 44 |
| 5. | Estrategia de segmentación | 46 |
| 5.1 | Segmentos objetivos..... | 46 |
| 5.2 | Implementación de la estrategia de segmentación | 46 |
| 6. | Aplicación de las 7P para el logro de los objetivos propuestos | 47 |
| 6.1 | Estrategia de Producto..... | 47 |
| 6.1.1 | Renovación de imagen institucional..... | 47 |
| 6.1.2 | Digitalización de productos bancarios..... | 47 |
| 6.1.3 | Nueva interfaz web y aplicación móvil..... | 47 |
| 6.1.4 | Funcionalidades..... | 47 |
| 6.1.5 | Seguridad y privacidad | 47 |
| 6.1.6 | Compatibilidad omnicanal..... | 47 |
| 6.2 | Estrategia de Precio | 48 |
| 6.3 | Estrategia de Plaza..... | 48 |
| 6.4 | Estrategia de Promoción..... | 49 |
| 6.5 | Estrategia de procesos | 51 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.6 | Estrategia de personas | 52 |
| 6.7 | Estrategia de presentación | 53 |
| 6.7.1 | Diseño y experiencia de sucursales físicas | 53 |
| 6.7.2 | Identidad visual y branding | 53 |
| 6.7.3 | Plataforma digital | 53 |
| 7. | Estrategias de Marketing | 54 |
| 8. | Presupuesto del plan de Marketing | 55 |

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES PARA EL 2025-2029

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Objetivos del plan funcional de Operaciones..... | 56 |
| 2. | Objetivos del plan funcional de Operaciones alineados con los objetivos estratégicos..... | 56 |
| 3. | Estrategias y acciones del plan funcional de Operaciones | 57 |
| 3.1 | Mejorar la eficiencia operativa en un 20%..... | 57 |
| 3.2 | Reducir los costos operativos en un 15%..... | 57 |
| 3.3 | Garantizar una experiencia al cliente de alta calidad con un índice de satisfacción del 75% | 58 |
| 3.4 | Aumentar la digitalización de los servicios bancarios en un 50% | 59 |
| 3.5 | Reducir el tiempo de procesamiento de créditos en un 30%..... | 59 |
| 3.6 | Reducir la tasa de morosidad a 1.2% | 61 |
| 4. | Presupuesto anual del plan de Operaciones | 61 |

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos alineados a los objetivos estratégicos.. | 62 |
| 2. | Estrategias y acciones para el logro de los objetivos del plan funcional de Recursos Humanos..... | 62 |
| 2.1 | Evaluar y plantear un nuevo organigrama y estructura para INTI BANK..... | 62 |
| 2.2 | Reclutar y seleccionar personal que se alinee con el perfil del banco, enfocado en la excelencia en el servicio al cliente, con experiencia en el sector emprendedor y en el manejo de herramientas digitales | 63 |
| 2.3 | Desarrollar y fomentar la capacitación en innovación tecnológica y servicio al cliente, en especial al sector emprendedor | 64 |
| 2.4 | Difundir la cultura organizacional en INTI BANK..... | 65 |

| | |
|--|----|
| 2.5 Implementación y desarrollo de una política de compensación, beneficios y reestructuración | 65 |
| 3. Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos | 66 |
| CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA..... | 67 |
| 1. Objetivos del plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa alineados a los objetivos estratégicos | 67 |
| 2. Estrategias y acciones del plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa | 68 |
| 2.1 Desarrollar programas de educación financiera y asesoría personalizada | 68 |
| 2.2 Implementar iniciativas internas de sostenibilidad operativa..... | 68 |
| 2.3 Ejecutar alianzas y mecanismos de inversión social ambiental | 69 |
| 3. Presupuesto anual del plan de Responsabilidad Social Corporativa..... | 69 |
| CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS | 70 |
| 1. Objetivos del plan financiero | 70 |
| 2. Datos..... | 70 |
| 3. Supuestos..... | 70 |
| 4. Proyección de ingresos..... | 71 |
| 5. Inversión necesaria | 72 |
| 6. Estados de resultados proyectados con estrategia y sin estrategia | 72 |
| 6.1 Estado de resultado sin estrategia..... | 72 |
| 6.2 Estado de resultado con estrategia | 74 |
| 7. Evaluación económica y financiera..... | 76 |
| 7.1 Cálculo del flujo de caja incremental | 77 |
| 7.2 Calculando el COOK | 77 |
| 8. Conclusiones del capítulo..... | 78 |
| CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 79 |
| 1. Conclusiones | 79 |
| 2. Recomendaciones..... | 79 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 80 |
| ANEXOS | 85 |
| NOTAS BIOGRÁFICAS..... | 96 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Posicionamiento del mercado del sector de la banca múltiple del Perú al 2023 | 3 |
| Tabla 2 | Comparación de utilidad neta de la competencia en miles de soles del año 2023 | 4 |
| Tabla 3 | Indicadores macroeconómicos del Perú (2019-2023)..... | 6 |
| Tabla 4 | Matriz EFE al 2023 | 11 |
| Tabla 5 | Detalle de colaboradores de INTI BANK según áreas al 2023..... | 13 |
| Tabla 6 | Indicadores de rentabilidad de INTI BANK 2014-2023 | 13 |
| Tabla 7 | Indicadores de liquidez de INTI BANK entre 2014-2023 | 18 |
| Tabla 8 | Análisis VRIO de INTI BANK al 2023 | 22 |
| Tabla 9 | Comparación de márgenes operacionales entre INTI BANK y sus competidores al 2023..... | 24 |
| Tabla 10 | Matriz EFI al 2023 | 27 |
| Tabla 11 | Ficha técnica de la encuesta | 32 |
| Tabla 12 | Proyección de la demanda para los años 2025-2029 de INTI BANK | 36 |
| Tabla 13 | Condiciones del nuevo producto “Impulso Empresarial”, periodo 2025-2029 | 42 |
| Tabla 14 | Alineamiento de los objetivos estratégicos | 43 |
| Tabla 15 | Customer Journey Map – Crédito MYPE | 44 |
| Tabla 16 | Criterios de segmentación | 46 |
| Tabla 17 | Estrategia Omnicanal Integrada de INTI BANK | 49 |
| Tabla 18 | Indicadores clave de desempeño (KPI) para la estrategia de promoción de INTI BANK..... | 51 |
| Tabla 19 | Indicadores de desempeño asociados a la estrategia de personas de INTI BANK | 53 |
| Tabla 20 | Indicadores de desempeño de la estrategia de presentación | 54 |
| Tabla 21 | Estrategias de Marketing..... | 54 |
| Tabla 22 | Objetivos del plan funcional de Operaciones..... | 56 |
| Tabla 23 | KPI para la mejora de la eficiencia operativa | 57 |
| Tabla 24 | KPI para la reducción de costos operativos | 58 |
| Tabla 25 | KPI para la evaluación del índice de satisfacción | 59 |
| Tabla 26 | KPI para adopción y uso de canales digitales | 59 |
| Tabla 27 | KPI para medición del tiempo de procesamiento de créditos | 60 |
| Tabla 28 | KPI para la medición del progreso en la reducción de la tasa de morosidad...61 | |

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 29 | Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos..... | 62 |
| Tabla 30 | KPI para la medición del impacto en el cambio del organigrama | 63 |
| Tabla 31 | Nuevas contrataciones de INTI BANK para 2025-2029 | 64 |
| Tabla 32 | KPI para la medición del la calidad del reclutamiento y de la Gestión del personal para el 2025 al 2029..... | 64 |
| Tabla 33 | KPI para la medición del desarrollo y captación del personal | 65 |
| Tabla 34 | KPI para la medición del avance en la difusión de la cultura organizacional de INTI BANK..... | 65 |
| Tabla 35 | Ascensos e indemnizaciones por área | 66 |
| Tabla 36 | KPI para medir la calidad de implementación y desarrollo de la política de compensación, beneficios y reestructuración..... | 66 |
| Tabla 37 | Objetivos del plan funcional de Responsabilisad Social Corporativa..... | 67 |
| Tabla 38 | Objetivos alineados a los ODS..... | 67 |
| Tabla 39 | KPI para promover la educación financiera..... | 68 |
| Tabla 40 | KPI para reducir el impacto ambiental..... | 69 |
| Tabla 41 | KPI de la sostenibilidad ambiental..... | 69 |
| Tabla 42 | Objetivos del plan de Finanzas..... | 70 |
| Tabla 43 | Ingresos proyectados por intereses de INTI BANK para el periodo 2025-2029 | 71 |
| Tabla 44 | Ingresos por producto proyectados de INTI BANK para el periodo 2025-2029 | 71 |
| Tabla 45 | Ingresos proyectados de INTI BANK con la estrategia propuesta, periodo 2025-2029..... | 71 |
| Tabla 46 | Presupuesto por áreas para desarrollar la propuesta, periodo 2025-2029 | 72 |
| Tabla 47 | Presupuesto de opex para el periodo 2025-2029..... | 72 |
| Tabla 48 | Estado de resultado integral proyectado, periodo 2025-2029 | 73 |
| Tabla 49 | Ratio de rentabilidad para el periodo 2025-2029 sin estrategia..... | 74 |
| Tabla 50 | Estado de resultados integral proyectado, periodo 2025-2029, con estrategia | 75 |
| Tabla 51 | Ratio de rentabilidad para el periodo 2025-2029, con estrategia..... | 75 |
| Tabla 52 | Flujo de caja sin estrategia para el periodo 2025-2029 | 76 |
| Tabla 53 | Flujo de caja con estrategia para el periodo 2025-2029..... | 77 |
| Tabla 54 | Flujo de caja incremental para el periodo 2025-2029 | 77 |
| Tabla 55 | Cálculo del COOK, periodo 2025-2029..... | 78 |
| Tabla 56 | TIR económico - flujo de caja incremental..... | 78 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | Resultados netos de INTI BANK del 2014 al 2023 (miles de Soles) | 4 |
| Figura 2 | Satisfacción del cliente de INTI BANK en el periodo 2014-2023 | 14 |
| Figura 3 | Imagen de INTI BANK del 2014-2023, por accionistas y clientes | 15 |
| Figura 4 | Imagen de INTI BANK del 2014-2023, por reguladores, acreedores y calificación global | 15 |
| Figura 5 | Ingresos obtenidos entre 2014-2023 en miles de soles | 16 |
| Figura 6 | Costos obtenidos entre 2014-2023 en miles de soles | 17 |
| Figura 7 | Resultados brutos obtenidos entre 2014-2023 | 17 |
| Figura 8 | Satisfacción del personal de INTI BANK del 2014-2023..... | 19 |
| Figura 9 | Distribución del personal de INTI BANK del 2014-2023 | 19 |
| Figura 10 | Rotación del personal entre los años 2014-2023..... | 20 |
| Figura 11 | Contratación del personal entre 2014-2023 | 20 |
| Figura 12 | Despidos del personal entre los años 2014-2023 | 21 |
| Figura 13 | Capacitación del personal entre los años 2014-2023 | 21 |
| Figura 14 | Políticas aplicadas en el área de Sistemas entre los años 2014-2023 en miles de soles..... | 22 |
| Figura 15 | Matriz de Estrategias Genéricas de Porter al 2023 | 25 |
| Figura 16 | Matriz de Ansoff de INTI BANK al 2023 | 26 |
| Figura 17 | Determinación del mercado meta de INTI BANK..... | 31 |
| Figura 18 | Segmento económico según género encuestado | 32 |
| Figura 19 | Aceptación de la banca digital | 33 |
| Figura 20 | Productos y servicios de mayor demanda | 34 |
| Figura 21 | Ventaja estratégica para los años 2025-2029 | 41 |
| Figura 22 | Matriz de Ansoff para los años 2025-2029 | 41 |
| Figura 23 | Nuevo logo y eslogan de INTI BANK..... | 48 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | | |
|-----------|---|----|
| Anexo 1. | Requisitos de capital mínimo requerido por la SBS para bancos en el Perú para 2024..... | 86 |
| Anexo 2. | Diagrama de causa-efecto | 86 |
| Anexo 3. | Análisis Externo – PESTEL..... | 86 |
| Anexo 4. | Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter..... | 87 |
| Anexo 5. | Modelo Business Canvas de INTI BANK al 2023 | 87 |
| Anexo 6. | Cadena de Valor de INTI BANK al 2023 | 87 |
| Anexo 7. | Organigrama del Banco INTI BANK al 2023 | 87 |
| Anexo 8. | Resultados de la encuesta..... | 88 |
| Anexo 9. | Entrevistas | 89 |
| Anexo 10. | Proyección de la demanda (antes de la propuesta)..... | 91 |
| Anexo 11. | Las Cinco Fuerzas de Porter para plantear la estrategia..... | 91 |
| Anexo 12. | Análisis FODA cruzado | 92 |
| Anexo 13. | Business Model Canvas propuesto..... | 92 |
| Anexo 14. | Comparativo de Canvas inicial y Canvas propuesto..... | 93 |
| Anexo 15. | Cadena de Valor propuesta | 93 |
| Anexo 16. | Proforma de imprenta para merchandising | 93 |
| Anexo 17. | Costo de CRM Soho Plus (por usuario)..... | 94 |
| Anexo 18. | Presupuesto anual del plan funcional de Marketing..... | 94 |
| Anexo 19. | Presupuesto anual del plan funcional de Operaciones | 94 |
| Anexo 20. | Organigrama propuesto para 2025 al 2029 | 95 |
| Anexo 21. | Presupuesto de Recursos Humanos..... | 95 |
| Anexo 22. | Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa para los años 2025 al 2029 | 95 |

INTRODUCCIÓN

INTI BANK fue fundado en 2013 con el propósito de promover la inclusión y educación financiera en el Perú. Durante sus 10 años de operación ha logrado avances significativos, pero aún enfrenta retos estructurales que limitan su crecimiento: escasa innovación en productos financieros, altos costos operativos y baja penetración en el segmento MYPE.

Este trabajo parte del análisis de dichos desafíos mediante herramientas de diagnóstico estratégico, y plantea una propuesta de solución basada en un plan estratégico 2025–2029 que abarca cinco áreas funcionales clave. El enfoque central es impulsar la rentabilidad y participación de mercado de INTI BANK, en un contexto de transformación digital, cambios regulatorios y nuevas demandas sociales.

La investigación se complementa con un estudio de mercado que valida la pertinencia de enfocar la propuesta en las MYPE, y con proyecciones financieras que respaldan la sostenibilidad económica del plan. De esta manera, el trabajo articula coherentemente el diagnóstico, la estrategia y la implementación, para brindar una propuesta viable y de alto impacto ante un entorno competitivo y en constante evolución.

CAPÍTULO I. CONTEXTO Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

INTI BANK es una entidad financiera peruana constituida en 2013, orientada desde sus inicios a fomentar la inclusión y la educación financiera en el país. Fundado por egresados de la Universidad del Pacífico, el banco buscó posicionarse como una alternativa competitiva dentro del mercado limeño, ofreciendo productos accesibles para personas naturales y MYPE, brindando créditos hipotecarios y de consumo.

Al cierre del año 2023, INTI BANK contaba con 3 agencias físicas y una presencia digital limitada, sustentada únicamente por una plataforma *web* básica que permitía consultar saldos y estados de cuenta. Su modelo de negocio mantenía características de la banca tradicional, aunque con intenciones de migrar progresivamente hacia un modelo más digitalizado. En términos de desempeño financiero, el banco mejoró su rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), alcanzando un 1.8% en 2023, el valor más alto de su historia. No obstante, presentaba desafíos relevantes como una morosidad del 5%, una baja colocación de créditos y costos financieros elevados debido al tipo de fondeo utilizado, basado en depósitos a plazo de 24 meses. Su margen financiero bruto es de 63%, teniendo un resultado de S/ 128.3 millones miles de soles el cual fue el menor entre sus pares competitivos más representativos, lo que evidencia problemas estructurales en su estrategia de ingresos y costos.

En este contexto competitivo y regulado, resultaba esencial que INTI BANK cumpla con los requisitos normativos establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para operar como banco múltiple. Según lo dispuesto en la Circular N° G-222-2024, el capital social mínimo exigido para las empresas bancarias asciende a S/ 33,554,001. Este requerimiento no solo asegura la solvencia financiera de las entidades, sino que también representa una barrera de entrada significativa para nuevos competidores, reforzando la necesidad de una gestión financiera sólida y estratégica por parte del banco (ver anexo 1).

En cuanto al posicionamiento de mercado, el sector financiero peruano se caracteriza por tener una alta competitividad, como se evidencia en la tabla 1, elaborada a partir de los datos oficiales de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). En este contexto, INTI BANK ocupa la décima posición dentro del sistema bancario nacional, con una participación de mercado del 0.67%, lo que refleja una presencia limitada frente a los principales actores del sector.

Tabla 1*Posicionamiento del mercado del sector de la banca múltiple del Perú al 2023*

| Entidad Bancaria | Créditos Directos (S/ miles) | Participación (%) |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Banco de Crédito del Perú | 117,454,412 | 33.58 |
| BBVA Perú | 74,840,448 | 21.4 |
| Scotiabank Perú | 52,532,713 | 15.02 |
| Interbank | 46,788,360 | 13.38 |
| Banco Interamericano de Finanzas | 14,074,617 | 4.02 |
| Mibanco | 13,165,073 | 3.76 |
| Banco Pichincha | 8,740,861 | 2.5 |
| Banco Santander Perú | 6,440,025 | 1.84 |
| Banco Falabella Perú | 3,775,335 | 1.08 |
| Banco GNB | 3,597,180 | 1.03 |
| Banco INTI BANK | 2,353,372 | 0.67% |
| Citibank | 1,966,134 | 0.56 |
| BANCOM | 1,884,292 | 0.54 |
| Banco Ripley | 1,633,028 | 0.47 |
| Banco ICBC | 1,045,313 | 0.3 |
| Banco BCI Perú | 928,463 | 0.27 |
| Alfin Banco | 718,406 | 0.21 |
| Bank of China Perú | 205,942 | 0.06 |

Nota: Adaptado de SBS, 2023a.

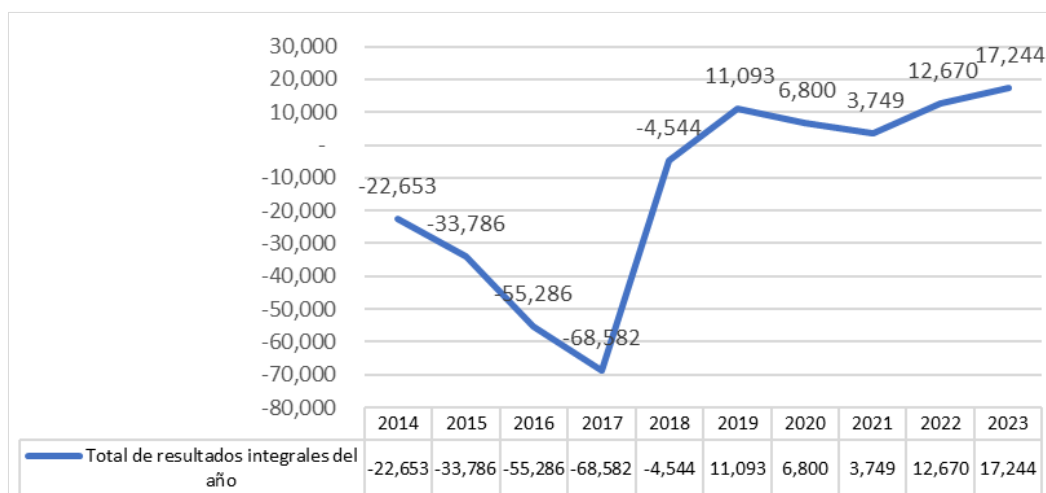
2. Definición del problema

A partir del análisis de las decisiones estratégicas adoptadas durante 10 años, se aplicó la herramienta del Diagrama de Causa y Efecto, también conocido como Árbol de Problemas, propuesto por David y David (2017) (ver anexo 2). Esta metodología permitió identificar las causas estructurales que han limitado el desempeño financiero de INTI BANK y, posteriormente, analizar los efectos sobre su operatividad, rentabilidad y sostenibilidad.

El resultado de este análisis evidenció que, durante los primeros 5 años de operaciones, el banco presentó resultados significativamente negativos, reflejo de una estrategia no optimizada. No obstante, a partir de 2019, se observa una mejora progresiva de los resultados integrales, tal como se muestra en la figura 1, donde se observan los datos de la evolución del total de resultados integrales de INTI BANK entre los años 2014 y 2023. Durante el período 2014–2018 el banco registró pérdidas sostenidas, alcanzando su punto más crítico en el 2017, con un resultado negativo de S/ 68.5 millones. A partir de 2019 se observa un cambio significativo de tendencia, pasando de pérdidas a utilidades crecientes. Si bien en el año 2021 se produjo una leve disminución, los años 2022 y 2023 muestran una recuperación sostenida, cerrando este último con un resultado integral positivo de S/ 17.2 millones. Esta evolución refleja un giro en la gestión financiera del banco, aunque persisten retos vinculados a la consolidación de dicha mejora.

Figura 1

Resultados netos de INTI BANK del 2014 al 2023 (miles de Soles)



Nota: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 2 se puede apreciar que INTI BANK fue el banco con un margen financiero bruto promedio entre los posibles competidores, considerando su nivel de participación en el mercado. Ante todo lo expuesto se puede indicar que INTI BANK tiene como problema principal el siguiente: Falta de una estrategia adecuada para el otorgamiento de los productos financieros y con costos competitivos.

Tabla 2

Comparación de utilidad neta de la competencia en miles de soles del año 2023

| Estado de resultados integrales | INTI BANK | % | Banco GNB Perú SA | % | Banco Pichincha | % | Banco Alfin | % |
|---------------------------------|-------------|---------|-------------------|---------|-----------------|---------|-------------|---------|
| Ingresos por intereses | 202,962.00 | 100.00% | 409,338 | 100.00% | 1,149,214 | 100.00% | 278,005 | 100.00% |
| Gastos por intereses | - 74,624.00 | -36.77% | -259,488 | -63.39% | -524,346 | -45.63% | -62,562 | -22.50% |
| Margen financiero bruto | 128,338.00 | 63.23% | 149,850 | 36.61% | 624,868 | 54.37% | 215,443 | 77.50% |

Nota: Adaptado de SBS, 2024a.

3. Propuesta de solución

Para corregir la falta de una estrategia adecuada para la colocación de productos y competitividad de costos, el banco ha decidido realizar un plan estratégico con un horizonte de 5 años (periodo 2025-2029), por lo cual realizará un estudio de mercado aplicando una metodología mixta con las herramientas disponibles y al alcance del banco.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del macroentorno

La presente sección detalla los resultados del análisis del macroentorno de Perú. Este estudio considera el análisis al entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal (PESTEL) (ver anexo 3) (David y David, 2017).

1.1 Entorno político

Perú es una república democrática que realiza elecciones presidenciales y legislativas cada 5 años, lo que impacta directamente en la estabilidad política del país, influenciando sus políticas económicas y financieras, y la confianza de los inversores (Campos y Zegarra Diaz, 2021). Las principales instituciones que regulan el sistema financiero incluyen el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la SBS, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

En los últimos años, el país ha experimentado inestabilidad política severa, con varios presidentes destituidos o renunciando en periodos cortos de tiempo, lo que ha generado incertidumbre en la gobernabilidad (Hassan, 2024). Asimismo, las protestas sociales han sido frecuentes, impulsadas por descontento debido a la corrupción, la mala gestión del gobierno y la falta de servicios básicos (Fitch Ratings, 2022).

En Perú, el sistema financiero se encuentra regulado por un conjunto de leyes que buscan fortalecer la estabilidad financiera, proteger al consumidor y prevenir delitos financieros, conforme a los estándares internacionales (SBS, 2023b).

1.2 Entorno económico

El sólido marco macroeconómico del Perú ha permitido un crecimiento sostenido y una notable reducción de la pobreza en las últimas dos décadas. No obstante, la pandemia del COVID-19 expuso debilidades estructurales como la alta informalidad laboral y las desigualdades en el acceso a servicios públicos. Aunque la economía mostró signos de recuperación rápida, cerró el año 2023 con una inflación de 3.24% (BCRP, 2024a).

Tabla 3*Indicadores macroeconómicos del Perú (2019-2023)*

| Año | PBI crecimiento (%) | Inflación (%) | Desempleo (%) | Balanza comercial (US\$ millones) | Deuda pública (% del Producto Bruto Interno PBI) | Tasa de interés (%) | Tipo de cambio (S/ - US\$) |
|-------|---------------------|---------------|---------------|-----------------------------------|--|---------------------|----------------------------|
| 2019 | 2.2 | 1.9 | 6.6 | 6,614 | 26.6 | 2.75 | 3.31 |
| 2020 | -11.1 | 1.8 | 15.1 | 6,574 | 35 | 0.25 | 3.62 |
| 2021 | 13.3 | 3.3 | 9.4 | 9,458 | 36 | 1 | 3.98 |
| 2022 | 3.2 | 8.5 | 7.2 | 8,654 | 37 | 2 | 4.05 |
| 2023* | 2.5 | 3.24 | 7.5 | 7,800 | 37.5 | 2.5 | 3.71 |

Nota: Adaptado de BCRP, 2024b.

Durante los años analizados en la tabla, el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del país cayó drásticamente en el año 2020 (-11.1%) debido a la pandemia, pero se recuperó rápidamente en 2021 (13.3%), sin embargo, el crecimiento se moderó en los años 2022 y 2023. La inflación, que fue baja en 2019 y 2020, aumentó significativamente a partir de 2021, alcanzando su punto más alto en 2022 (8.5%), antes de disminuir ligeramente en 2023.

El desempleo también aumentó drásticamente en 2020 (15.1%) y fue reduciéndose en los años siguientes, mientras que la deuda pública subió constantemente desde 2019, alcanzando el 37.5% del PBI en 2023. La tasa de interés se redujo en el 2020 para estimular la economía, pero volvió a subir en 2023 (2.50%) debido a la inflación. Finalmente, el tipo de cambio mostró una depreciación del sol frente al dólar, pasando de S/ 3.31 en 2019 a S/ 3.71 en 2023.

La información muestra que la economía peruana ha pasado por un periodo de ajuste y recuperación tras la pandemia de COVID-19, con desafíos en términos de inflación y desempleo, pero con una balanza comercial robusta gracias a diversos esfuerzos realizados por el BCRP para controlar la deuda pública y estabilizar el tipo de cambio. Este crecimiento económico proporciona una base sólida para el desarrollo del sistema financiero, ya que genera una mayor demanda de servicios financieros y oportunidades de inversión.

1.3 Entorno sociocultural

El entorno sociocultural de Perú, en los últimos años, ha sido moldeado por una diversidad étnica y cultural, junto con desafíos y cambios significativos en el ámbito social.

Los cambios sociales y desafíos son los siguientes:

- **Urbanización y migración.** El crecimiento urbano, impulsado por la migración rural hacia las ciudades en busca de mejores oportunidades, ha generado presiones sobre la infraestructura y los servicios públicos, especialmente en Lima (Observatorio CEPLAN, 2023; Grupo Banco Mundial, 2024).

- **Educación y acceso.** A pesar de los avances en cobertura educativa, persisten desigualdades en el acceso en comunidades rurales e indígenas, donde los recursos siguen siendo limitados (Cuenca y Urrutia, 2019; INEI, 2024a).
- **Desigualdad y pobreza.** La crisis sanitaria exacerbó las condiciones de pobreza y desigualdad socioeconómica, afectando principalmente a los sectores más vulnerables (Grupo Banco Mundial, 2024; Observatorio CEPLAN, 2023).
- **Informalidad empresarial.** La alta tasa de informalidad en Perú, exacerbada tras la pandemia, limita el acceso a financiamiento, protección social y beneficios laborales, afectando la productividad y profundizando las brechas de desigualdad (INEI, 2024b). Según el INEI (2024b), la informalidad empresarial en Perú supera el 70% en algunos sectores.

1.4 Entorno tecnológico

El país ha registrado importantes avances en infraestructura digital, como el desarrollo de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, orientada a mejorar la conectividad entre zonas urbanas y rurales (INEI, 2023). Sin embargo, persisten importantes brechas: la penetración de internet alcanzó el 69% en áreas urbanas y solo el 30% en áreas rurales en 2022. Aunque el acceso ha mejorado, la cobertura desigual refleja un reto clave para garantizar la equidad tecnológica, especialmente en las zonas más alejadas (INEI, 2023c).

1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico de Perú se caracteriza por una creciente regulación en materia de sostenibilidad y protección ambiental, impulsada por la Ley General del Ambiente (Ley N° 28611, 2005) y los compromisos internacionales asumidos en el marco del Acuerdo de París. El país enfrenta vulnerabilidades significativas frente al cambio climático, como el impacto del Fenómeno del Niño, que afectan sectores productivos y servicios públicos. Asimismo, las industrias extractivas, especialmente la minería, están sujetas a mayores exigencias regulatorias y enfrentan crecientes conflictos socioambientales. Estas tendencias refuerzan la importancia de integrar prácticas sostenibles en las estrategias empresariales para cumplir con las expectativas regulatorias y sociales (Ley N° 28611, 2005).

1.6 Entorno legal

El entorno legal de Perú ha sido dinámico en los últimos años, impulsando reformas laborales, tributarias y comerciales orientadas a promover la inversión, la competitividad y la formalización económica (Ley N° 30327, 2015). La modernización del sistema judicial, enfocada en la lucha contra la corrupción, la protección de los derechos humanos y la

promoción de la igualdad de género, han sido claves para fortalecer la transparencia y la confianza institucional (Consejo para la Reforma del Sistema de Justicia, 2021).

Asimismo, en el ámbito digital, se ha fortalecido el marco normativo con la promulgación de la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733, 2011) y la Ley de Ciberseguridad (Ley N° 30999, 2019), estableciendo obligaciones para las organizaciones en materia de protección de la información y gestión de riesgos cibernéticos, aspectos fundamentales en el contexto de la transformación digital.

1.7 Conclusión del análisis de macroentorno

El análisis del macroentorno muestra que, aunque el Perú ha logrado avances relevantes en crecimiento económico y reducción de la pobreza, aún enfrenta desafíos estructurales en empleo formal, informalidad empresarial y diversificación productiva. Factores como la desigualdad social, la presión migratoria y las brechas educativas y tecnológicas siguen limitando la inclusión financiera. A nivel global, el avance de la digitalización y la sostenibilidad exigen que el país refuerce su marco legal y ambiental, incluyendo políticas de ciberseguridad, protección de datos y regulación ecológica. En este contexto, el sistema financiero debe mantenerse a la vanguardia en innovación, inclusión y sostenibilidad, alineado con las tendencias de América Latina y los compromisos internacionales.

2. Análisis del microentorno

La presente sección estudia a los clientes potenciales, la competencia, los productos sustitutos y los proveedores. Para ello se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, una herramienta de análisis competitivo ampliamente empleada para identificar el grado de rivalidad en una industria y desarrollar estrategias adecuadas (David, 2013, basado en Porter, 1980).

2.1 Análisis del sector bancario

INTI BANK opera en un segmento del sistema financiero peruano compuesto por entidades de banca múltiple con un enfoque especializado en nichos de mercado, distinto al de los 4 bancos dominantes del país. En este contexto, sus principales competidores son Banco GNB Perú, Bancom, Banco Pichincha Perú y Alfin Banco. Banco GNB Perú, por ejemplo, registró una cartera bruta de créditos por S/ 4,284.6 millones al cierre de 2023, con un crecimiento anual de 9.7%, concentrado principalmente en créditos corporativos. Su ratio de morosidad se ubicó en 2.7%, por debajo del promedio del sistema bancario nacional (3.7%) (Banco GNB Perú, 2024). Banco Pichincha Perú, por su parte, presentó un ratio de capital global de 12.56%, cifra superior al cierre del año anterior, aunque aún por debajo del promedio de la banca múltiple (17.41%) (Banco Pichincha Perú, 2024). Bancom mantiene su posicionamiento en el segmento de consumo y microempresas, aunque su información financiera pública es limitada; su modelo

de negocio se enfoca en ofrecer productos accesibles a pequeños emprendedores y trabajadores informales (Moody's Local PE, 2023).

Por otro lado, Alfin Banco, perteneciente al Grupo Coril, ha implementado una estrategia de reestructuración financiera que incluyó la aprobación por parte de la SBS de una reducción de capital social a S/ 209.1 millones en 2023, con el objetivo de fortalecer su posición patrimonial (Semana Económica, 2023).

Estas entidades comparten un perfil estratégico orientado a atender segmentos desatendidos o específicos, con un énfasis creciente en la digitalización, la gestión eficiente de riesgos y la inclusión financiera.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Existen barreras significativas de entrada en el sistema financiero peruano, tales como la exigencia de un capital mínimo para operar y la obtención de licencias, procesos que son complejos y costosos. Las regulaciones también requieren que las nuevas entidades demuestren su solidez financiera antes de recibir la aprobación para operar en el mercado, además de construir una reputación sólida y ganar la confianza de los clientes, lo que hace difícil la entrada de nuevos competidores. En esta fuerza las barreras de entrada son moderadamente altas (obteniendo 3.25 de la escala de 1 a 5). Los requisitos regulatorios y de capital limitan la entrada de nuevos competidores (ver anexo 4) debido, principalmente, a la consolidación de marcas y la necesidad de confianza del consumidor.

2.3 Amenaza de sustitutos

El resultado del análisis evidencia un promedio de 3.33 (ver anexo 4). La amenaza de productos sustitutos es alta. Alternativas como cooperativas de crédito y fintechs están ganando terreno, ya que ofrecen servicios más accesibles y tecnológicos, poniendo en riesgo los modelos tradicionales. La amenaza de sustitutos es considerablemente alta, por lo que INTI BANK debe mantener su enfoque en la innovación para mantener su posición.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es moderado (3.25) (ver anexo 4). Los proveedores clave, como los de tecnología y servicios críticos, pueden influir en los costos, pero hay suficientes opciones para mitigar su impacto. El poder de negociación de los proveedores es moderado y manejable, aunque mantener buenas relaciones y diversificar proveedores será importante.

2.5 Poder de negociación de los compradores (Clientes)

El poder de los clientes es alto (4) (ver anexo 4). Los clientes tienen acceso a múltiples alternativas y demandan servicios personalizados y eficientes, lo que presiona a los bancos para

que ofrezcan mejores condiciones. INTI BANK debe centrarse en mejorar la experiencia del cliente y ofrecer productos diferenciados para mantener su base de clientes.

2.6 Poder de rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es moderado (puntuación de 2.5) (ver anexo 4) esto debido a que existe competidores de maño y poder similar en el mercado.

2.7 Conclusiones del análisis del microentorno

El microentorno de Perú presenta oportunidades significativas para INTI BANK, como un mercado financiero regulado y con barreras de entrada que limitan la competencia. Sin embargo, existen desafíos importantes, como la alta amenaza de productos sustitutos debido al crecimiento de las fintech y el elevado poder de negociación de los clientes, que exigen innovación y servicios diferenciados. La competencia en el sector es intensa, por lo que la estrategia de INTI BANK debe centrarse en la mejora tecnológica y en la agilidad operativa para mantenerse competitivo y captar oportunidades mientras gestiona estos riesgos.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite identificar y ponderar los factores clave del entorno que afectan el desempeño de INTI BANK, tanto en términos de oportunidades como de amenazas (David y David, 2017). En este caso, se evaluaron 4 oportunidades, que sumaron un puntaje ponderado de 1.22, y 4 amenazas, con una puntuación total de 1.41. El puntaje global obtenido fue de 2.63, lo que indica que INTI BANK está respondiendo de manera aceptable al entorno externo, especialmente al capitalizar oportunidades como la baja inclusión financiera, el crecimiento del uso tecnológico y la expansión de las MYPE. No obstante, el resultado también sugiere que existen áreas de mejora, particularmente en la neutralización de amenazas como la competencia intensa, la informalidad y el ingreso de fintechs, que podrían debilitar su posición si no se gestionan adecuadamente. Se puede visualizar la matriz EFE en la siguiente tabla.

Tabla 4*Matriz EFE al 2023*

| Oportunidades | Peso | Valor | Ponderación |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| 1.- Baja inclusión en el sistema financiero en el Perú, se pueden llegar a comunidades rurales y urbanas desatendidas | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 2.- Incremento del uso de la tecnología aplicado al sistema financiero. | 0.18 | 3 | 0.54 |
| 3.- Los clientes tienen poca fidelidad a las marcas del sistema financiero. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4.-Crecimiento de las MYPE en la economía del país. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Amenazas | | | |
| 1.- El sistema financiero peruano es altamente competitivo, con la presencia de numerosos bancos locales, internacionales y otras instituciones financieras. | 0.18 | 3 | 0.54 |
| 2.-Situación política incierta del país, conflictos sociales internos y desastres naturales. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 3.- Alto nivel de informalidad en las MYPE | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 4.- Ingreso de fintechs al sistema financiero. | 0.13 | 2 | 0.26 |
| Total | 1 | | 2.63 |

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

3.1 Conclusiones

Como conclusión se puede determinar que el sistema financiero tiene como fortalezas la estabilidad, el crecimiento y regulaciones efectivas, pero también enfrenta grandes desafíos en relación a la competencia, la inclusión financiera y la adaptación a la innovación tecnológica. Estas variables sirven como base para desarrollar estrategias que impulsen el desarrollo de INTI BANK, pero siempre enfocados en el desarrollo sostenible del sistema bancario.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Este capítulo tiene como objetivo presentar las secciones clave del análisis de INTI BANK, destacando los aspectos más relevantes en términos de visión, misión, estructura organizacional, estrategia competitiva y operativa. También se incluye un análisis detallado de las fortalezas y debilidades del banco.

1. Visión al 2023

Ser el banco de referencia en Perú por ofrecer una gama de productos financieros accesibles y confiables, destacándose por transformar la experiencia bancaria en procesos simples y eficientes. Nos comprometemos a brindar un acceso integral a servicios financieros, actuando con transparencia y ética, y promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo sostenible en todo el país.

2. Misión al 2023

Proporcionar soluciones financieras integrales y accesibles que empoderen a nuestros usuarios a lograr sus metas y sueños, a través de la innovación y excelente servicio. Nuestro enfoque como institución se basa en la confiabilidad y transparencia, impulsando el crecimiento económico del país.

3. Modelo de negocio (Business Model Canvas) al 2023

Actualmente, el modelo de negocio de INTI BANK se describe como un banco con sucursales físicas y que está gestionado por una estructura jerárquica. En el Business Model Canvas se representan las áreas y componentes principales que son fundamentales para su funcionamiento (Osterwalder y Pigneur, 2011). A pesar de que la propuesta de valor inicial era transformarlo en un banco digital en un plazo determinado, tras 10 años de operaciones aún sigue operando de manera tradicional (ver anexo 5).

4. Cadena de valor¹

Para abordar en detalle las acciones de la cadena de valor del banco al cierre del 2023, se describe la situación actual dividiendo a la organización en eslabones primarias (controlables y no controlables) y en las actividades de apoyo (ver anexo 6).

La cadena de valor de INTI BANK, adaptada del modelo de Porter (1985) permite identificar cómo el banco genera valor a través de sus actividades primarias y de apoyo. Destaca el uso de tecnología, la atención multicanal y la personalización del servicio para segmentos específicos

¹ Porter, 1985.

como jóvenes y MYPE, lo cual fortalece su propuesta diferenciada en un entorno altamente competitivo.

5. Análisis funcional

INTI BANK, al cierre del año 2023, concluyó con 3 agencias físicas, donde atiende a los clientes día a día en los horarios establecidos. La cantidad de colaboradores que tenía al cierre del 2023 fue de 90 personas en general, que están distribuidas como se aprecia en la tabla 5. El organigrama del banco al cierre del 2023 se puede visualizar en el anexo 7.

Tabla 5

Detalle de colaboradores de INTI BANK según áreas al 2023

| Área | Colaboradores |
|--|---------------|
| Marketing, Ventas y Operaciones | 63 |
| Tecnología, Investigación y Desarrollo | 13 |
| Recursos Humanos | 3 |
| Finanzas - Contabilidad y Cobranzas | 7 |
| Administración y gerencia | 4 |
| Total colaboradores | 90 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

5.1 Administración y gerencia

La Gerencia General del banco define la visión estratégica y los objetivos a corto y largo plazo, evaluando el desempeño y tomando decisiones clave para el crecimiento. La Junta de Accionistas, integrada por 3 socios fundadores, se complementa con el Gerente General, quien supervisa 6 gerencias y participa en reuniones mensuales y quincenales.

Tabla 6

Indicadores de rentabilidad de INTI BANK 2014-2023

| Ratios de rentabilidad | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|------|------|------|------|
| ROA | -0.8% | -0.8% | -1.2% | -1.7% | -0.2% | 0.6% | 0.2% | 0.1% | 0.4% | 0.6% |
| ROE | -5.3% | -6.7% | -10.2% | -15.6% | -0.7% | 1.7% | 1.0% | 0.4% | 1.2% | 1.8% |
| Margen neto | -16.2% | -19.3% | -29.7% | -47.8% | -3.4% | 7.3% | 4.6% | 2.3% | 6.9% | 8.5% |
| Morosidad | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 3.5% | 3.5% | 3.5% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Como indica la tabla 6, la evolución del ROE y ROA de INTI BANK entre 2014 y 2023 evidencia una recuperación progresiva de la rentabilidad, con resultados negativos hasta 2018 y una mejora sostenida desde 2019. En 2023, el ROA alcanzó un 0.6 %, su punto más alto en la década, reflejando una gestión financiera más eficiente y control de costos. La morosidad ha ido creciendo debido al incremento de colocaciones. El banco no ha realizado una adecuada evaluación de los préstamos colocados, lo que ha generado el incremento de la morosidad señalando en la tabla.

5.2 Marketing

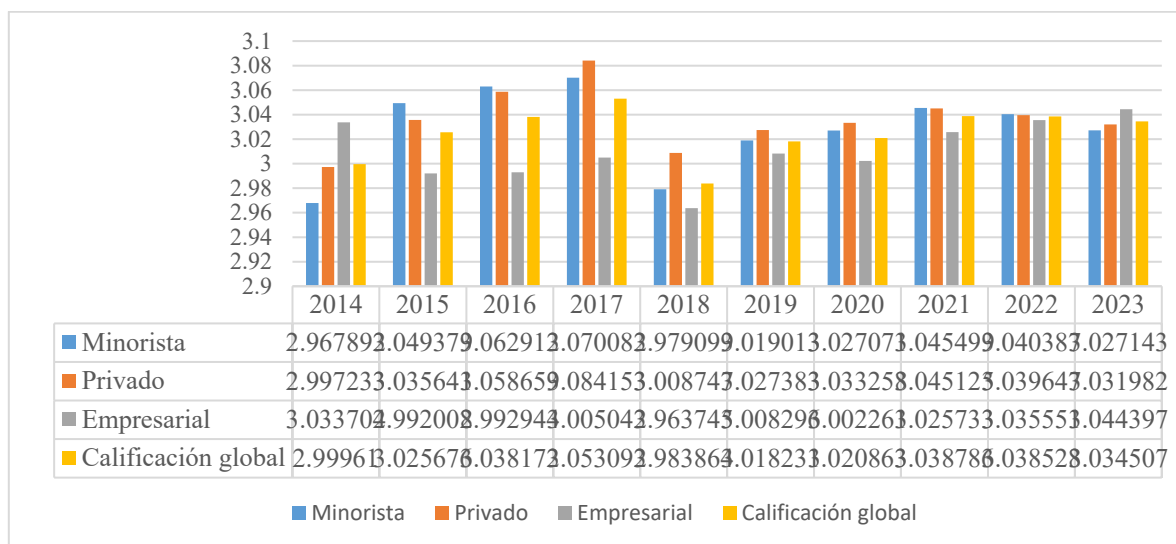
Este departamento elabora estrategias de marketing tradicional para promover sus productos y servicios. Realiza investigaciones de mercado para entender las necesidades de los clientes en Lima, y gestiona publicidad tradicional y campañas por correo electrónico para atraer y retener clientes.

Los logros que ha obtenido este departamento durante estos 10 años son los siguientes:

- La satisfacción del cliente en INTI BANK (ver figura 2), tiene un promedio global de 3.03, donde 1 representa el nivel mínimo y 5 el máximo. Esto refleja la percepción de satisfacción entre sus clientes de diversas categorías.

Figura 2

Satisfacción del cliente de INTI BANK en el periodo 2014-2023



Nota: Elaboración propia, 2025.

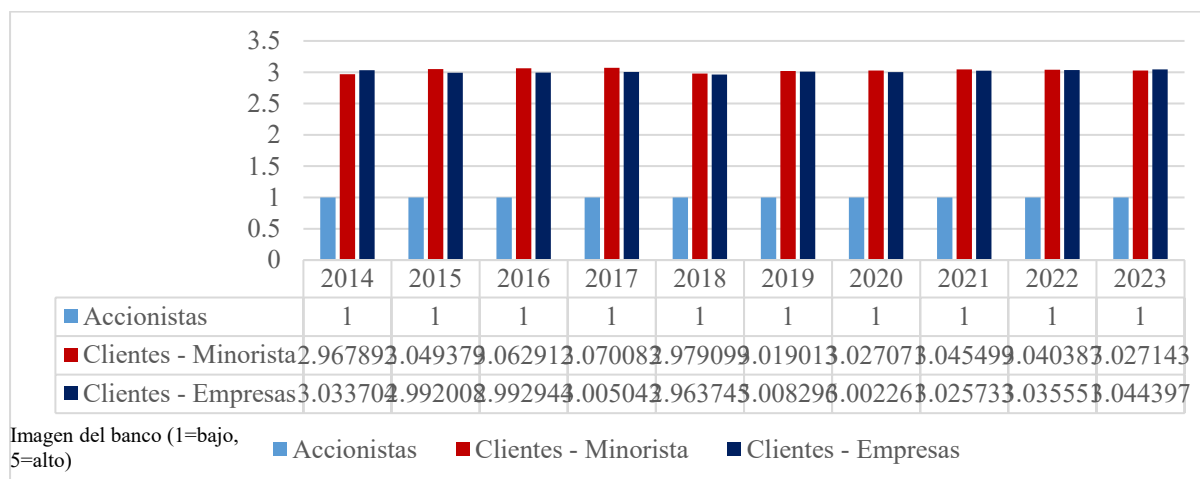
En el periodo 2014-2023, la calificación de satisfacción de los clientes se ha mantenido relativamente estable, con ligeras variaciones entre 2.96 y 3.8. Esto indica una percepción aceptable, aunque estancada, lo que representa una oportunidad para que el área de Marketing implemente estrategias que fortalezcan la lealtad y diferenciación en la experiencia del cliente. La imagen del banco ante los *stakeholders* también es positiva, y se divide en 2 partes, como se aprecia en las figuras 3 y 4.

- **Accionistas y clientes.** Los accionistas califican la imagen de INTI BANK con 1, la puntuación mínima, debido a la baja rentabilidad de los últimos 10 años, aunque ha mejorado desde 2021. En contraste, los clientes minoristas y empresariales otorgan una calificación promedio de 3.02, indicando una imagen aceptable, destacando la oferta de intereses competitivos que facilita el acceso a los créditos.

- **Acreeedores, entes reguladores y calificación global.** Los acreedores otorgan una calificación promedio de 2.9 entre 2014 y 2023. Por su parte, los entes reguladores dan una calificación promedio de 2.35 en el mismo período, siendo 2017 y 2018 los años con las calificaciones más bajas, debido a una elevada morosidad que afectó la rentabilidad y el flujo de efectivo del banco.

Figura 3

Imagen de INTI BANK del 2014-2023, por accionistas y clientes

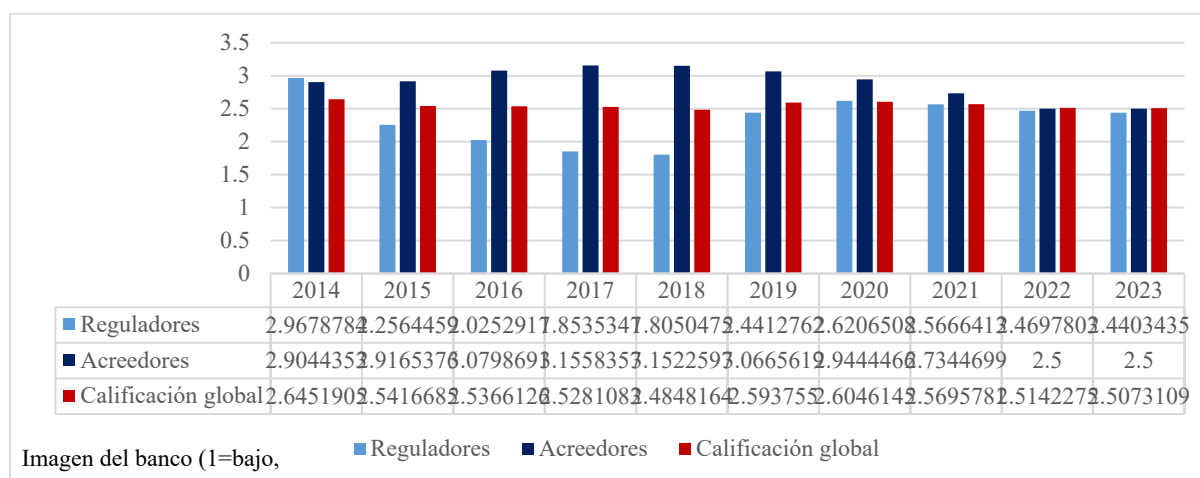


Nota: Elaboración propia, 2024.

Es importante destacar que, si bien los accionistas han mantenido una calificación mínima (1.00) durante la mayor parte del periodo, a partir de 2021 se evidencia una mejora sostenida en la percepción de clientes minoristas y empresariales, lo que sugiere un impacto positivo de los esfuerzos en innovación digital y eficiencia operativa.

Figura 4

Imagen de INTI BANK del 2014-2023, por reguladores, acreedores y calificación global



Nota: Elaboración propia, 2025.

Aunque la calificación promedio de los reguladores se ha mantenido baja (2.35), se evidencia una recuperación progresiva desde 2019, alineada con la disminución de la morosidad y

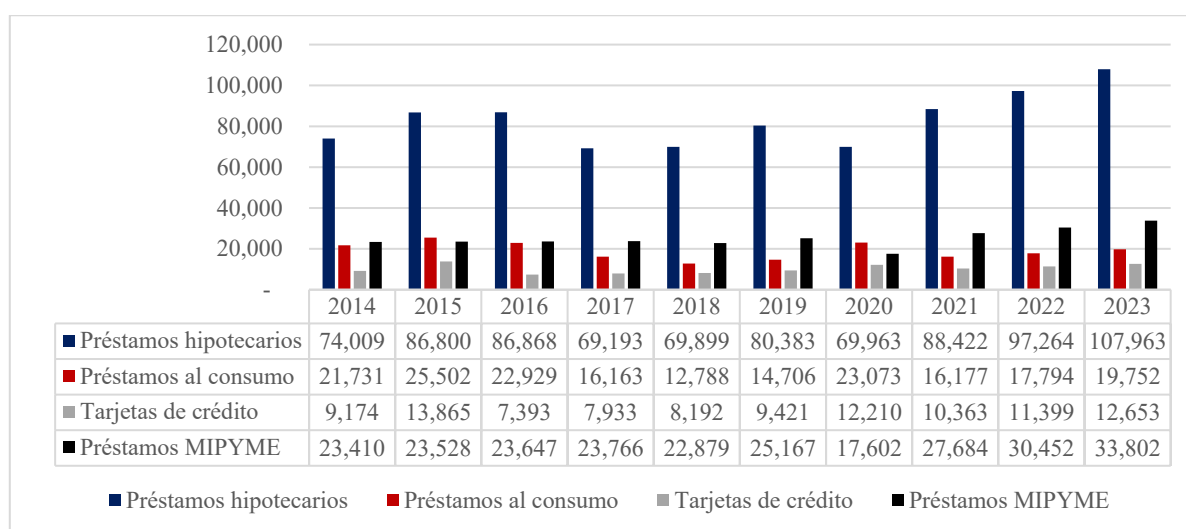
mejoras en los controles internos. Esto refleja un avance en la gestión del riesgo y la gobernanza, aunque aún es necesario fortalecer la transparencia y el cumplimiento normativo.

5.3 Departamento de Ventas y Negocios

Esta área se enfoca en estrategias para adquirir y retener clientes, implementando programas de fidelización y ofertas especiales. Colabora con el departamento de Marketing para garantizar el adecuado posicionamiento. Está compuesta por gerentes y equipos de atención al cliente en las 3 agencias. Los resultados obtenidos serían la diversificación y evolución de ingresos y costos del banco, logrando con ello un margen bruto como se describe en las siguientes figuras.

Figura 5

Ingresos obtenidos entre 2014-2023 en miles de soles

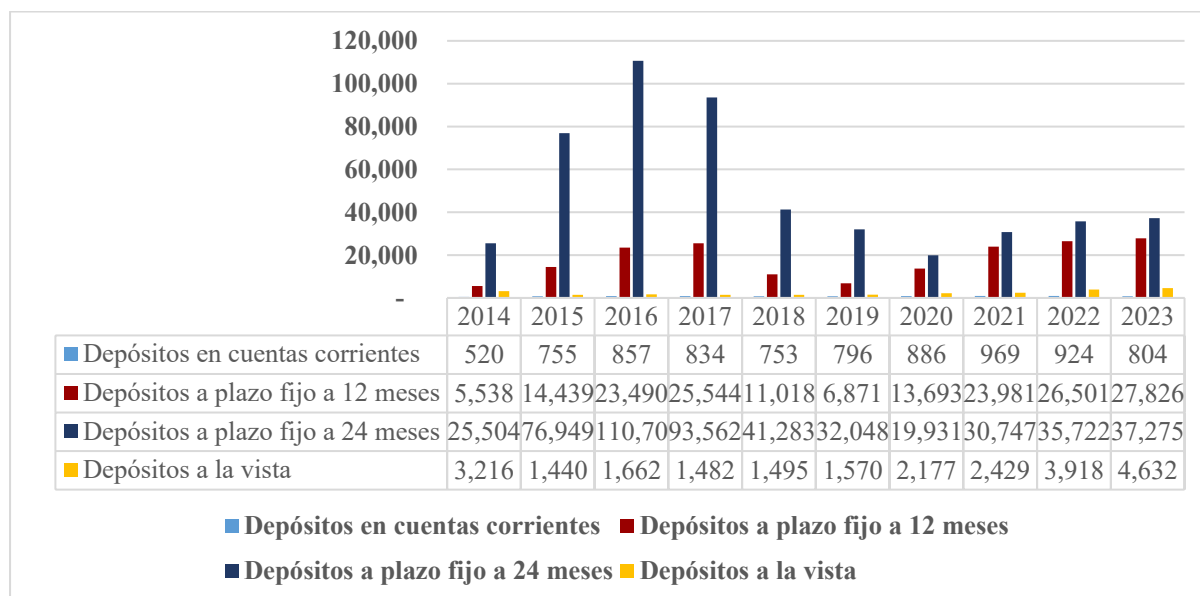


Nota: Elaboración propia, 2025.

Durante el periodo 2014-2023, los préstamos hipotecarios han representado consistentemente la principal fuente de ingresos para INTI BANK, superando los S/ 107 millones al cierre de 2023. Esta estabilidad refleja una cartera consolidada en este producto, aunque también evidencia una alta dependencia de un solo segmento. En contraste, se observa un crecimiento sostenido en los ingresos provenientes de préstamos MIPYME y tarjetas de crédito, lo que sugiere una estrategia progresiva de diversificación del portafolio y expansión hacia segmentos más dinámicos del mercado. Esta evolución apunta a un mayor equilibrio en las fuentes de ingresos y a una ampliación de la base de clientes.

Figura 6

Costos obtenidos entre 2014-2023 en miles de soles

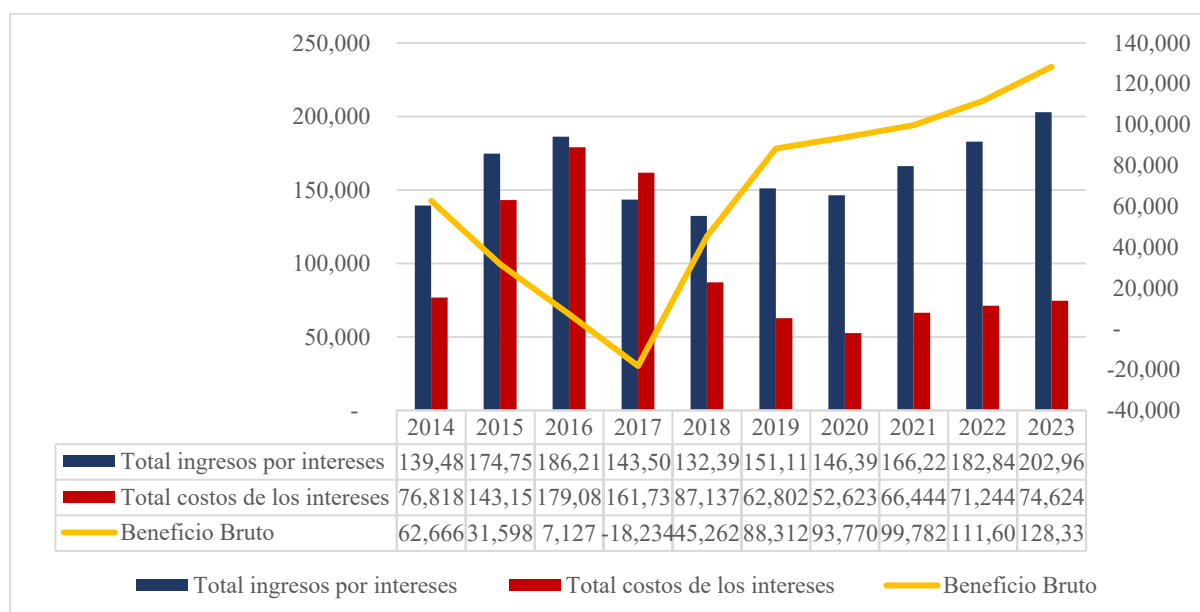


Nota: Elaboración propia, 2025.

Los depósitos a plazo fijo de 24 meses fueron clave en el fondeo del banco, alcanzando su máximo entre 2016 y 2017. Tras una caída, el repunte observado desde 2021 refleja una recuperación en la confianza del público y una mejor ejecución comercial. Esta estructura de captación, aunque más costosa, ofrece mayor estabilidad financiera para las operaciones crediticias del banco.

Figura 7

Resultados brutos obtenidos entre 2014-2023



Nota: Elaboración propia, 2025.

El beneficio bruto muestra una tendencia de crecimiento desde 2019, alcanzando su nivel más alto en 2023. Esta mejora no responde tanto a mayores ingresos, sino a la reducción sostenida de los costos por intereses. Esto confirma el impacto de las acciones orientadas a la eficiencia operativa y al control financiero, pilares del enfoque de liderazgo en costos adoptado por el banco.

5.4 Finanzas y Contabilidad

El departamento de Finanzas y Contabilidad tiene a su cargo las áreas de Contabilidad, Tributos, Finanzas, Créditos y Cobranzas, y Tesorería. Los resultados que destacan en esta área se refieren a la gestión del efectivo, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7

Indicadores de liquidez de INTI BANK entre 2014-2023

| Ratios de liquidez | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Prueba ácida | 1.30 | 1.28 | 1.29 | 1.27 | 1.51 | 1.63 | 1.46 | 1.65 | 1.63 | 1.72 |
| Liquidez general | 1.21 | 0.88 | 0.78 | 0.79 | 1.39 | 1.38 | 1.00 | 1.13 | 1.11 | 1.55 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

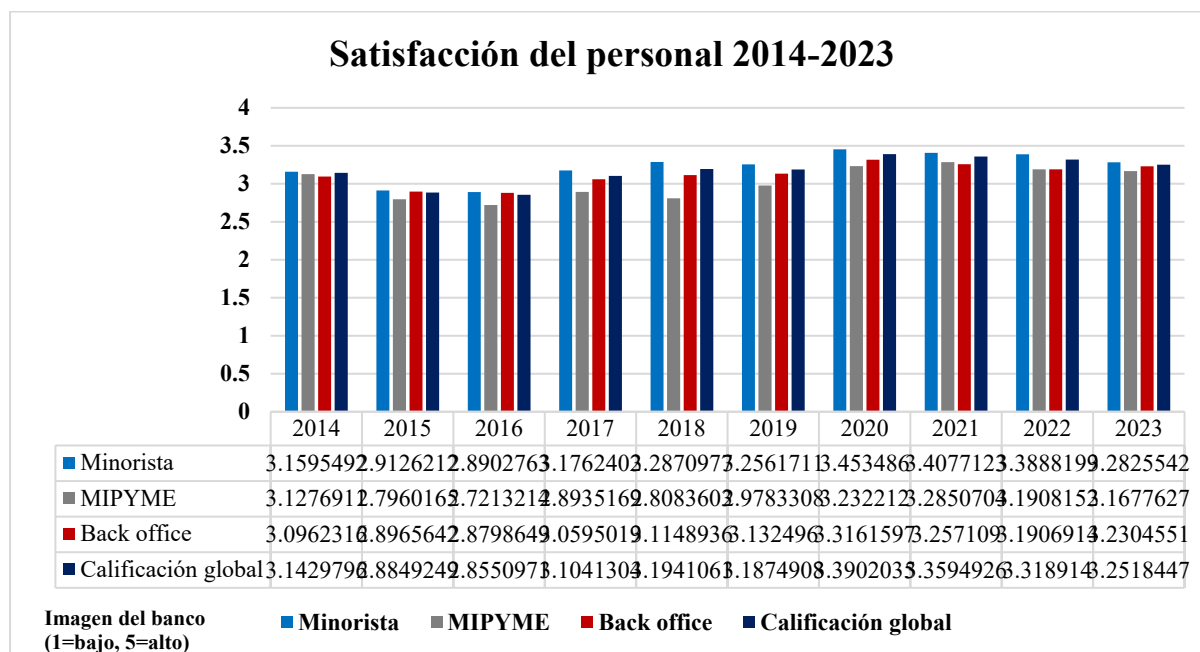
Como se observa en la tabla 7, INTI BANK ha fortalecido su posición de liquidez en los últimos años, mostrando una capacidad creciente para cubrir sus pasivos más exigibles. Desde 2018, ambos indicadores de liquidez presentan una recuperación sostenida, alcanzando en 2023 su nivel más sólido de la última década. Este desempeño refleja una política financiera prudente, enfocada en la solvencia y en la gestión eficiente de caja y activos líquidos. La prueba ácida, consistentemente superior a 1.5 desde 2018, confirma una estructura de liquidez saludable y preparada para responder ante contingencias o retiros inesperados.

5.5 Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos está liderado por su gerente y tiene un equipo compuesto por 2 colaboradores. Su principal función es el reclutamiento, capacitación, evaluación y contratación del personal, así como la elaboración de la planilla mensual y el seguimiento de incidencias. Según una encuesta de satisfacción, el departamento obtuvo una calificación promedio de 3.13, considerada aceptable en una escala de 1 a 5 (ver figura 8).

Figura 8

Satisfacción del personal de INTI BANK del 2014-2023

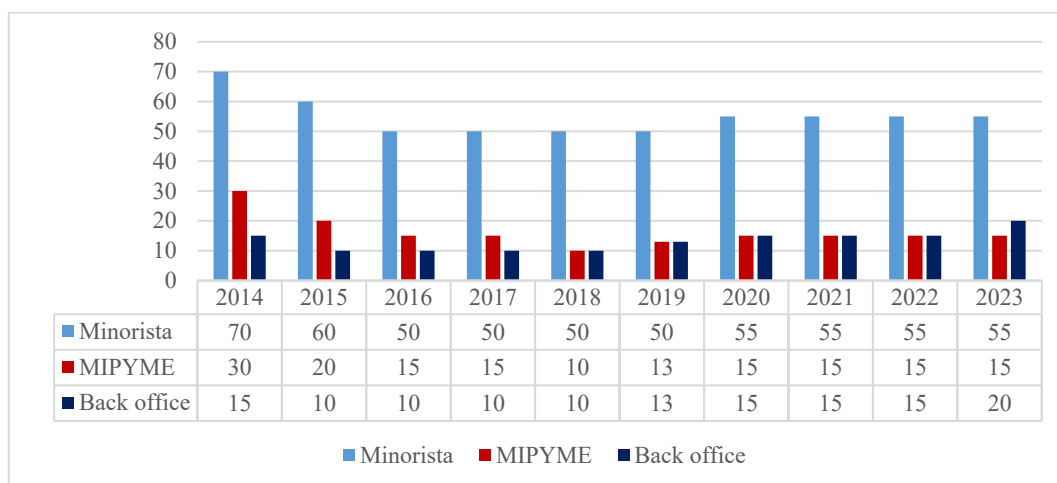


Nota: Elaboración propia, 2025.

La distribución del personal de INTI BANK se muestra en la figura 9, donde se puede apreciar que la mayor parte está destinado a la atención en banca personal, que ofrece los diversos productos financieros a todos los clientes, siendo los principales los préstamos de consumo e hipotecarios.

Figura 9

Distribución del personal de INTI BANK del 2014-2023



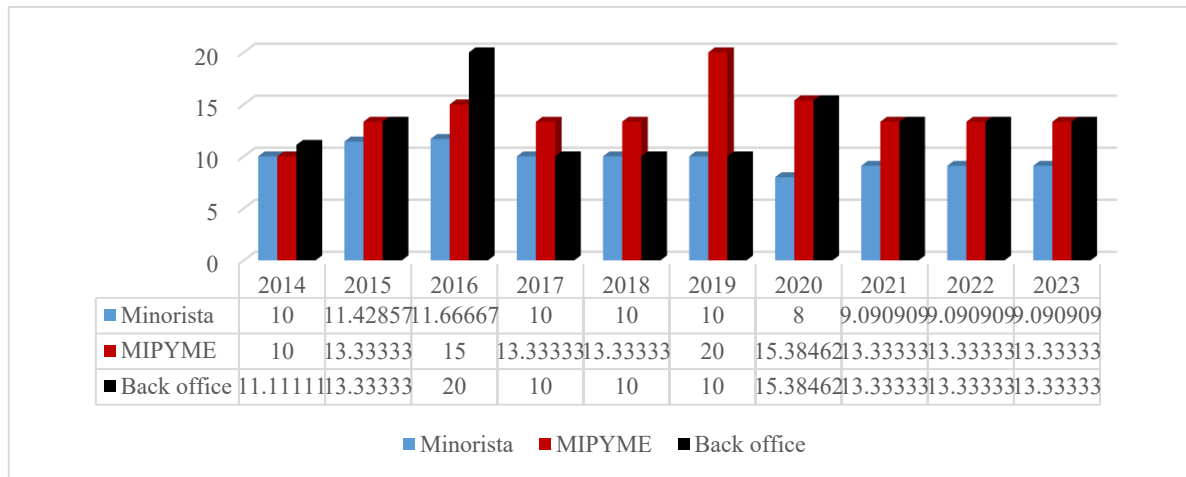
Nota: Elaboración propia, 2025.

El área de Recursos Humanos se enfoca en reducir la rotación del personal, siendo la más alta en la cartera MIPYME, con un promedio del 13.97% entre 2014 y 2023, y un pico del 20% en 2019, como indica la figura 10. Ante esta situación se ha implementado -con poco éxito- un

plan de retención. El personal de Banca Minorista presenta una rotación promedio menor, de 9.84%, en el mismo período.

Figura 10

Rotación del personal entre los años 2014-2023

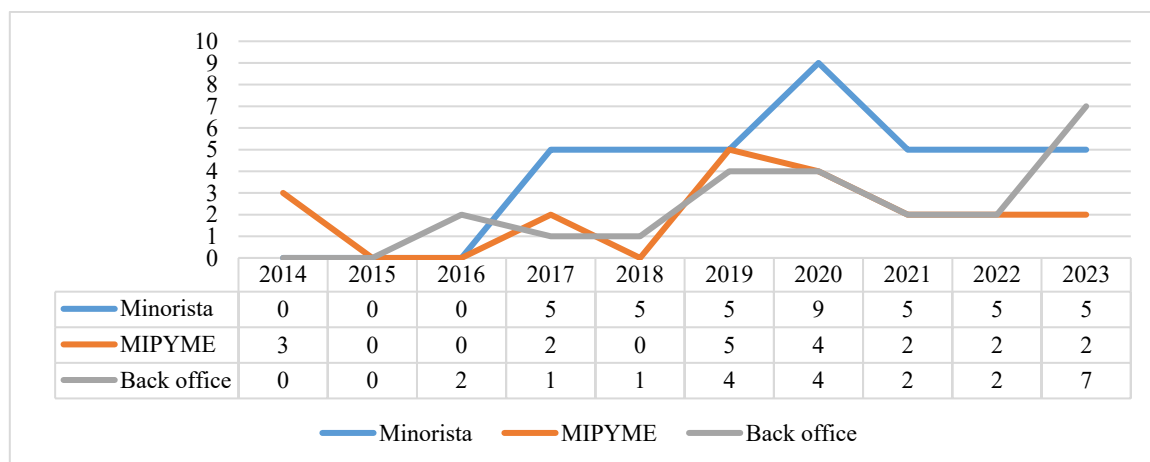


Nota: Elaboración propia, 2025.

La gestión del talento humano en INTI BANK entre 2014 y 2023 evidencia una contratación predominantemente asociada al área de banca minorista, con un comportamiento variable a lo largo de los años. En los últimos 3 años se observa un promedio de 5 contrataciones anuales en dicho segmento, lo cual representa aproximadamente un 3.9 % del personal activo, aunque este valor debería precisarse respecto al total de plantilla para mayor claridad. Por otro lado, los despidos han sido pocos en casi todas las áreas, especialmente en la banca MIPYME, donde se ha mantenido un promedio de 2%. Esta baja rotación se explica por una política de monitoreo continuo, evaluación del desempeño y retención de talento clave. Las figuras 11 y 12 detallan la evolución de estas métricas por área funcional.

Figura 11

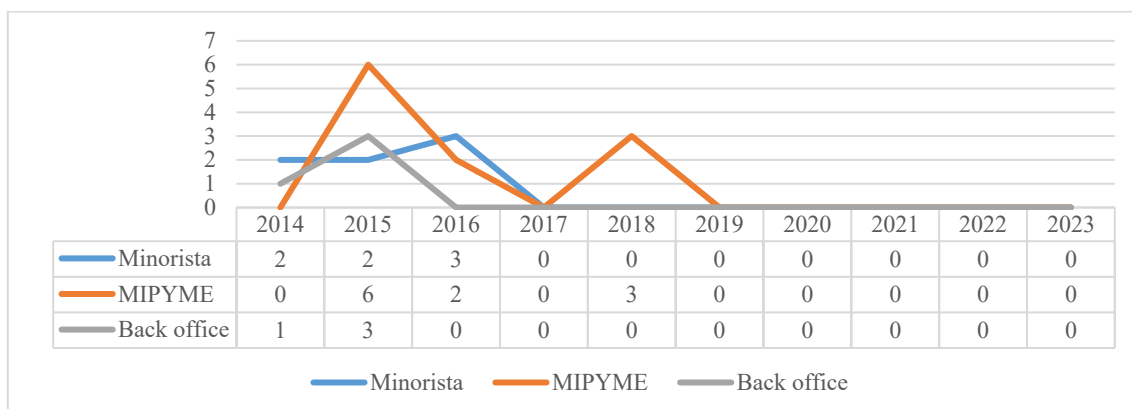
Contratación del personal entre 2014-2023



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 12

Despidos del personal entre los años 2014-2023



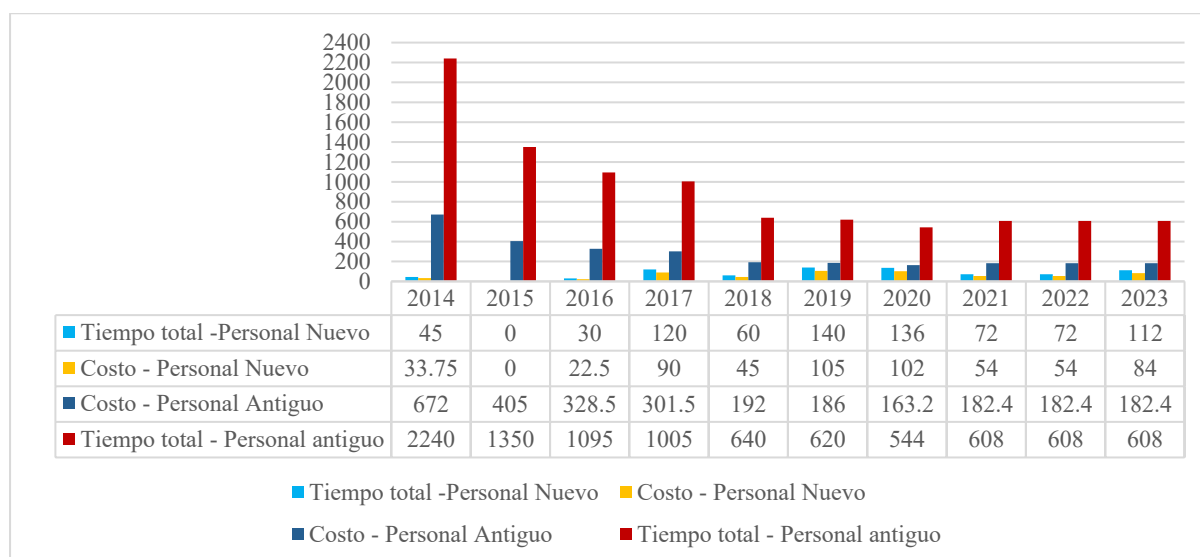
Nota: Elaboración propia, 2025.

Estos datos sugieren una política de contratación cautelosa y focalizada, junto con una estructura laboral estable, especialmente en áreas estratégicas como MIPYME y *back office*., estabilidad que favorece la continuidad de procesos y la eficiencia administrativa.

La figura 13 muestra la evolución de la capacitación del personal nuevo y antiguo en INTI BANK entre 2014 y 2023. Se observa una tendencia decreciente en la inversión total en capacitación desde 2014, con una ligera recuperación en 2023. Si bien históricamente el personal antiguo ha representado una mayor carga presupuestal en términos de costo total, en los últimos años la brecha con el personal nuevo se ha acortado.

Figura 13

Capacitación del personal entre los años 2014-2023



Nota: Elaboración propia, 2025.

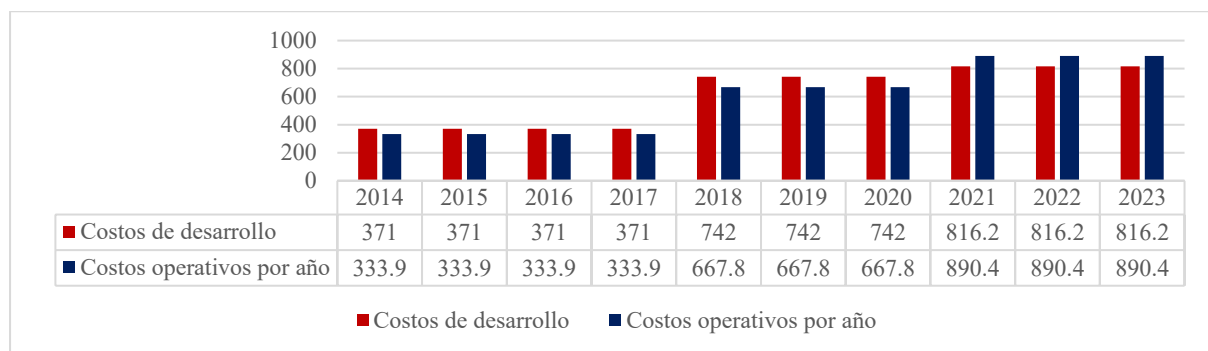
5.6 Tecnología, Investigación y Desarrollo

Este departamento se encarga del desarrollo, mantenimiento y seguridad de las plataformas digitales del banco, incluyendo la app y el sitio *web*, así como de la infraestructura tecnológica

y ciberseguridad. Colabora con Marketing para implementar herramientas de análisis de datos que mejoren la experiencia del cliente, además de investigar nuevas tecnologías y tendencias en el sector bancario digital. Actualmente, cuenta con 13 colaboradores: 9 especialistas en innovación y 4 en soporte diario en las oficinas de atención. La figura 14 muestra la evolución del área de Sistemas, destacando la adopción de la política de ser un banco referente en tecnología. Además, se visualizan los costos de desarrollo y operativos incurridos durante los últimos 10 años. El costo promedio anual en desarrollo fue de S/ 615,800, mientras que el costo operativo anual promedio fue de S/ 601,000.

Figura 14

Políticas aplicadas en el área de Sistemas entre los años 2014-2023 en miles de soles



Nota: Elaboración propia, 2025.

6. Análisis de Recursos y Capacidades (VRIO)

Para el análisis interno de la empresa, se empleó el modelo de Barney y Hesterly (2015). Utilizando el análisis VRIO, se identificaron los recursos y capacidades que diferencian a la empresa de su competencia. Este modelo clasifica los recursos y capacidades en 4 categorías: valiosos (V), raros (R), inimitables (I) y organizados para capturar valor (O).

Según el análisis realizado, que se muestra en la tabla 8, se concluye que la empresa posee las siguientes ventajas competitivas:

Tabla 8

Análisis VRIO de INTI BANK al 2023

| ACTIVIDADES | AREAS FUNCIONES | RECURSOS Y/O CAPACIDADES | V | R | I | O | RESULTADO |
|---------------------------|-----------------------|--|--------------|-----------|------------------------|------------------|------------------------------|
| | | | ¿Es valioso? | ¿Es Raro? | ¿Es difícil de imitar? | ¿Es aprovechado? | |
| Costos competitivos | Gestión y operaciones | Costos | Si | No | | | Ventaja competitiva temporal |
| Insititución adaptable | Gestión y operaciones | Alianza estrategicas con proveedores | Si | Si | Si | No | Ventaja competitiva temporal |
| Cultura organización | Recursos Humanos | Cultura de aprendizaje continuo | Si | Si | Si | Si | Ventaja Competitiva |
| Colaboradores Capacitados | Recursos Humanos | Cultura de uso eficiente de los recursos | Si | No | | | Ventaja competitiva temporal |

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2015.

INTI BANK promueve una cultura organizacional que fomenta la innovación y el aprendizaje continuo entre sus colaboradores, permitiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y desarrollar soluciones para sus clientes. La empresa ha implementado políticas de capacitación tanto para empleados nuevos como para el personal antiguo. Además, se destaca por tener un bajo índice de rotación de personal, que se sitúa por debajo del promedio del sector bancario en Perú. Hacia el 2022, el sector bancario registró una rotación del 20%, mientras que INTI BANK alcanzó un 11.92% en promedio, y un 13.33% para el personal ejecutivo, lo que se atribuye a sus políticas de incentivos y capacitación (Chávez Quispe, 2023). El análisis VRIO indica que esta cultura organizacional proporciona una ventaja competitiva sostenible.

7. Ventaja competitiva

Según el análisis realizado utilizando el método VRIO y basado en el planteamiento de Porter (1980), INTI BANK centra su ventaja competitiva en el liderazgo en costos tipo 2. Esto basado en ofrecer productos financieros estandarizados y parcialmente personalizados, orientados a la banca tradicional, con precios accesibles gracias a una estructura operativa eficiente. Esta estrategia permite atender masivamente a clientes con necesidades comunes, pero con opciones de personalización mínima, manteniendo bajos los costos y elevando la competitividad del banco frente a actores tradicionales del sistema financiero.

Tabla 9*Comparación de márgenes operacionales entre INTI BANK y sus competidores al 2023*

| Estados de resultados integrales | 2023 | | 2023 | | 2023 | | 2023 | | 2023 | |
|--|----------------|------|----------------|------|-----------------|--------|----------------|------|------------------|------|
| | INTI BANK | % | Banco GNB Perú | % | Banco Pichincha | % | Banco Alfin | % | Mi Banco | % |
| Ingresos por intereses | 202,962 | 100% | 409,338 | 100% | 1,149,214 | 100.0% | 278,005 | 100% | 3,090,401 | 100% |
| Gastos por intereses | (74,624) | -37% | (259,488) | -63% | (524,346) | -45.6% | (62,562) | -23% | (900,851) | -29% |
| Margen financiero bruto | 128,338 | 63% | 149,850 | 37% | 624,868 | 54.4% | 215,443 | 77% | 2,189,550 | 71% |
| Provisiones para créditos directos, neta de recupero | -26,385 | -13% | -56,967 | -14% | -489,861 | -42.6% | -145,025 | -52% | -818,956 | -26% |
| Margen financiero neto | 101,953 | 50% | 92,883 | 23% | 135,007 | 11.7% | 70,418 | 25% | 1,370,594 | 44% |
| Ingresos por servicios financieros | 20,169 | 10% | 18,131 | 4% | 215,515 | 18.8% | 62,702 | 23% | 110,830 | 4% |
| Gastos por servicios financieros | -11,517 | -6% | -12,790 | -3% | -66,902 | -5.8% | -8,570 | -3% | -25,024 | -1% |
| Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros | 110,605 | 54% | 98,224 | 24% | 283,620 | 24.7% | 124,550 | 45% | 1,456,400 | 47% |
| Resultado por operaciones financieras (ROF) | | 0% | 12,545 | 3% | 55,393 | 4.8% | 13,970 | 5% | 13,811 | 0% |
| Margen operacional | 110,605 | 54% | 110,769 | 27% | 339,013 | 29.5% | 138,520 | 50% | 1,470,211 | 48% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Otra ventaja competitiva relacionada con la eficiencia en costos es la cultura organizacional del banco. Esta ventaja es el resultado de la asignación de una partida especial de los costos y gastos para invertir en el recurso humano, a través de capacitaciones, incentivos y otros beneficios destinados a mejorar la retención del personal. Gracias a estas inversiones, INTI BANK logró en 2023 una tasa de rotación de personal inferior al promedio del sector bancario en Perú.

Ante lo expuesto en los párrafos anteriores se puede concluir que las ventajas competitivas que tiene INTI BANK son liderazgo en costos tipo 2, debido a que tiene costos operativos competitivos enfocados en la estrategia de la reinversión en la digitalización y servicio que ha iniciado en este año 2023 y la cual se seguirá efectuando, y una cultura organizacional positiva, donde prima el aprendizaje continuo, logrando la satisfacción del personal, lo que les permite ser más eficientes en sus procesos (ver figura 15).

Figura 15

Matriz de Estrategias Genéricas de Porter al 2023

| | | ESTRATEGIAS GENÉRICAS | | |
|--------------------|---------|-----------------------|----------------|------------------|
| | | Liderazgo en costos | Diferenciación | Enfoque |
| TAMAÑO DEL MERCADO | Grandes | Tipo 1 | Tipo 3 | --- |
| | Pequeño | ----- | Tipo 3 | Tipo 4 Tipo 5 |

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

8. Estrategia competitiva

En base al planteamiento de Porter (1980), se puede decir que INTI BANK, en la actualidad, tiene una estrategia basada en el liderazgo en costos debido a lo siguiente:

- **Eficiencia operativa.** INTI BANK busca optimizar los procesos internos para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en los procesos, lo que puede traducirse en un mejor servicio al cliente y, con ello, conseguir una mayor competitividad.
- **Adopción de tecnología.** El banco busca implementar la tecnología para mejorar procesos y reducir costos, como plataformas de banca (página *web* interactiva)

9. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento que tiene INTI BANK se ha desarrollado en base a la Matriz de Ansoff (1957), también conocida como Matriz de Producto/Mercado. Permite identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa, expresándose las

posibles combinaciones producto/mercado que esta puede utilizar como base para su desarrollo futuro. Al analizar las variables de esta matriz (ver figura 16) se propone que al cierre del año 2023 INTI BANK aplique la estrategia la penetración de mercado debido a lo siguiente:

- Desde sus inicios y durante estos 10 años INTI BANK ha ofrecido los mismos productos, que son una oferta similar a la que brinda el resto de la banca peruana:
 - Banca personal. Préstamos de consumo, hipotecarios y tarjetas de crédito.
 - Banca empresarial. Brinda préstamos a las PYME y MYPE, sin mayor diferenciación de la oferta de sus competidores al cierre del 2023.

Esta situación se origina porque INTI BANK no ha invertido en innovación para crear nuevos productos financieros. El mercado del banco en estudio sigue siendo el mismo durante estos 10 años de operaciones, por lo que busca lograr mayor penetración en el mercado, además de obtener un mayor posicionamiento como se muestra en la figura 16.

Figura 16

Matriz de Ansoff de INTI BANK al 2023

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| MERCADOS | Actuales | Penetración de mercados | Desarrollo de nuevos productos |
| | Nuevos | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación |

Nota. Adaptado de Ansoff, 1957.

10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI²)

En el desarrollo de la matriz EFI presentado en la siguiente tabla 10 se puede observar que las fortalezas y debilidades son las siguientes:

² David y David, 2017.

Tabla 10*Matriz EFI al 2023*

| Fortalezas | Peso | Valor | Ponderación |
|---|-------------|--------------|--------------------|
| 1.- Agilidad y flexibilidad: El banco actualmente por ser pequeño a comparación de los otros bancos es más ágil y flexible con respecto a la toma de decisiones y la implementación de cambios . | 0.2 | 3 | 0.6 |
| 2.- Costos operativos moderados | 0.2 | 2 | 0.4 |
| 3.- Cultura organización del banco: Esto se visualiza en el aprendizaje continuo de los colaboradores (satisfacción) y brindar satisfacción al cliente | 0.3 | 3 | 0.9 |
| 4.- Colaboradores capacitados en la atención al cliente | 0.3 | 3 | 0.9 |
| Total | 1 | | 2.8 |
| Debilidades | | | |
| 1.- Mínima capacidad de negociación, por ser un banco pequeño en el mercado de Lima. A comparación de los otros bancos, el poder de negociar con proveedores, clientes y otros socios es limitada | 0.2 | 2 | 0.4 |
| 2.- Tenemos una gama limitada de productos competitivos en el mercado | 0.3 | 3 | 0.9 |
| 3.- La digitalización actual del banco no se encuentra alineada con los estándares competitivos del mercado | 0.3 | 3 | 0.9 |
| 4.-Equipo de Riesgos no consolidado ante la necesidad del Banco INTI BANK | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Total | 1 | | 2.8 |

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

- **Fortalezas**

- Institución adaptable. Al ser un banco nacional, INTI BANK no depende de políticas externas de una matriz internacional. Esto le otorga flexibilidad para crear estrategias y políticas en función de su propio contexto interno y externo.
- Costos operativos moderados. Su tamaño pequeño le permite optimizar los costos operativos, ofreciendo productos con tasas accesibles y manteniendo nuestro servicio de calidad ante el cliente finalista.
- Cultura organizacional. El banco cuenta con un ambiente de trabajo dinámico y colaborativo, apoyado en el aprendizaje continuo y con un enfoque sólido en el servicio al cliente.
- Colaboradores capacitados en la atención al cliente. El banco promueve la capacitación continua del personal dando prioridad al aprendizaje sobre la atención al cliente.

- **Debilidades**

- Mínima capacidad de negociación. Por ser un banco pequeño en el mercado de Lima, a comparación de otros bancos, su poder de negociación con proveedores, clientes y otros socios estratégicos es limitado.
- Limitación en la oferta de una gama de productos. Por ser un banco pequeño, no puede desarrollar diversos productos financieros, por ello su oferta es limitada.
- La digitalización en el mercado financiero. Actualmente el mercado financiero presenta diversas tendencias tecnológicas, e INTI BANK debe alinearse a esos cambios, de manera progresiva, en los siguientes periodos.

- Equipo de riesgos no consolidado. Actualmente, INTI BANK no cuenta con un equipo de gestión de riesgos plenamente estructurado ni especializado, lo que limita su capacidad para afrontar adecuadamente los requerimientos del análisis crediticio. Esta situación incrementa la probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas de evaluaciones inadecuadas y un otorgamiento deficiente de créditos a los clientes.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se muestran los resultados del estudio del mercado ejecutado para conocer sobre el sistema bancario peruano. La primera parte se centra en el marco teórico y en la definición de los objetivos de la investigación; luego, se detallan las características del mercado en estudio y, finalmente, se presentan los criterios, fuentes y resultados de la estimación de la demanda.

1. Análisis de mercado

Se empleó una metodología de enfoque combinado, integrando tanto fuentes primarias como secundarias. En primarias, se aplicó una encuesta a 408 usuarios del segmento MYPE en Lima, con un margen de error de $\pm 5\%$ y un nivel de confianza del 95%.

Como fuente secundaria se utilizó las entrevistas a funcionarios del sistema bancario, lo que se complementó con el estudio de las siguientes fuentes:

- Las MIPYME en cifras 2023 - Ministerio de la Producción. (2024).
- Información estadística de banca múltiple (SBS)

2. Objetivos

Los objetivos del estudio de mercado son los siguientes, los cuales se plantean lograr con la aplicación de una encuesta (vía Google Forms), entrevistas presenciales e investigación de mercado:

- Identificar el segmento del público objetivo MYPE.
- Identificar las necesidades y preferencias financieras de los clientes de este segmento en Lima, incluyendo productos y servicios bancarios más demandados.
- Estudiar la penetración de la banca digital y móvil en Perú, así como la disposición de los clientes a adoptar nuevas tecnologías financieras.
- Conocer qué tecnologías o herramientas digitales están adoptando otros bancos líderes en la industria.
- Conocer qué oportunidades de crecimiento se identifican a través de la adopción de tecnologías digitales.

3. Evolución y tendencias del sector bancario

En 2023, los activos del sistema bancario peruano crecieron un 2%, alcanzando S/512,218 millones. La pandemia de COVID-19 redujo la demanda de créditos y aumentó la morosidad, pero la recuperación económica ha sido notable. El BCRP ajustó la tasa de interés de referencia de 2.50% a 7.50% para controlar la inflación (BCRP, 2024c). La digitalización de servicios

bancarios se aceleró, impulsando inversiones en tecnología y ciberseguridad. Según el Ministerio de la Producción (2023), los 4 bancos principales concentran el 81.3% de los créditos directos. A pesar de los desafíos, la economía peruana ha mantenido estabilidad. La inclusión financiera de las MYPE ha aumentado, con el 52% de emprendedores usando productos financieros en 2023, frente al 35.1% del 2019. La informalidad sigue siendo alta, con el 86.3% de MYPE sin RUC. Las MYPE se concentran en servicios, comercio y producción, con un crecimiento notable en producción. El acceso a financiamiento ha mejorado, facilitando la formalización. La pandemia aceleró la adopción de servicios digitales.

4. Análisis de la demanda

4.1 Segmentación de mercado

Con la información obtenida con la encuesta se plantea la siguiente segmentación de mercados: el público objetivo del banco tiene entre 25 y 44 años y más del 50% tiene estudios universitarios (completos o incompletos). El 86% reside en Lima moderna, mientras que el 80.5% son independientes económicamente; además, el 93% de los encuestados ya tienen cuentas en bancos tradicionales y el 50% reporta ingresos mensuales entre S/ 3,000 y S/ 6,000. La mayoría de ellos visita los bancos físicos entre 1 y 3 veces al mes (52.4%) y el 78.7% utiliza aplicaciones móviles o billeteras electrónicas. En términos de actividad económica, 56.3% son microempresarios o emprendedores; el 94.5% busca información educativa financiera y el aspecto más valorado al elegir un banco son las bajas comisiones (81.3%), seguido por la facilidad de uso de la plataforma digital (63.2%).

4.2 Determinación del mercado meta

Para definir con precisión el mercado meta se hace el análisis del sistema de banca múltiple peruano, al cual pertenece INTI BANK. Esta segmentación del mercado (que se muestra en la figura 17), permite entender la magnitud del mercado y enfocar las estrategias en los segmentos con mayor potencial de impacto.

En primer lugar, se identifica el mercado potencial, correspondiente al total de créditos directos otorgados por la banca múltiple en Perú al cierre de 2023, que refleja la amplitud del sistema financiero y el comportamiento general del crédito en el país. Luego, se delimita el mercado disponible, compuesto por los créditos dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), segmento que representa el espacio en el que INTI BANK compite activamente y permite analizar variables clave como tasas de interés, plazos, garantías y regulaciones.

Finalmente, se define el mercado meta del banco en estudio como sigue: el segmento de MYPE al que se destinan créditos específicos dentro de la banca múltiple. Esta segmentación permite

alinear las estrategias comerciales, operativas y de marketing a las características y necesidades de este público objetivo.

INTI BANK enfoca su propuesta de valor en este segmento mediante tasas competitivas, programas de fidelización, financiamiento flexible y soluciones personalizadas que promuevan el crecimiento y la formalización de estos negocios. Esta definición estratégica del mercado meta es fundamental para la sostenibilidad del banco y su diferenciación en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 17

Determinación del mercado meta de INTI BANK



Nota: Adaptado de SBS, 2024a.

4.3 Análisis de la encuesta

En un contexto de creciente digitalización, se realizó una encuesta virtual (en Google Forms) para analizar la demanda de servicios bancarios en el Perú.

La encuesta titulada “Tu voz en la evolución bancaria” estuvo enfocada en el segmento MYPE de Lima Metropolitana. Su propósito fue explorar las necesidades financieras del sector, los productos financieros con mayor demanda, y la receptividad de este segmento hacia la banca digital. Para ello, se aplicó una encuesta a 408 personas, seleccionadas en espacios vinculados al emprendimiento y asociaciones empresariales. Se tomó en cuenta que las MYPE constituyen el 44.55% del total de empresas en Lima Metropolitana. La hipótesis central plantea que existen segmentos dentro del mercado que aún no son adecuadamente atendidos por las entidades financieras.

La ficha técnica de la encuesta se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 11

Ficha técnica de la encuesta

| | |
|---|--|
| Título del trabajo | La encuesta se tituló: Tu voz en la evolución bancaria |
| Objetivos principales de la investigación | <ul style="list-style-type: none"> *Conocer las necesidades financieras del segmento MYPE de Lima. *Conocer qué productos financieros son los más adquiridos y por qué sectores *Niveles de ingreso de la población MYPE *La aceptación de una banca tradicional o digital en el segmento MYPE |
| Objetivos secundarios | <ul style="list-style-type: none"> *Conocer si existe un género de la población con mayor demanda de productos financieros del sector MYPE. * Conocer la edad cronológica de mayor demanda dentro del público objetivo |
| Hipótesis del equipo de trabajo | Existen nichos de la población MYPE no atendidas adecuadamente por el sector financiero a nivel de Lima Metropolitana |
| Población estudiada y su tamaño | Lima Metropolitana tiene una población de 10,292,408 habitantes La población MYPE de Lima Metropolitana (segmento a estudiar) es el 44.55% del total, lo que representa 1,032,428 empresas |
| ¿Censo o muestra? | Muestra |
| En caso de muestra: Tamaño muestral y forma de selección | <p>El tamaño de la muestra fue de 408 encuestados. La selección se realizó en los siguientes lugares:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Centros de capacitación de emprendedores * Asociaciones de mercados y ferias *Cámara de Comercio de Lima |

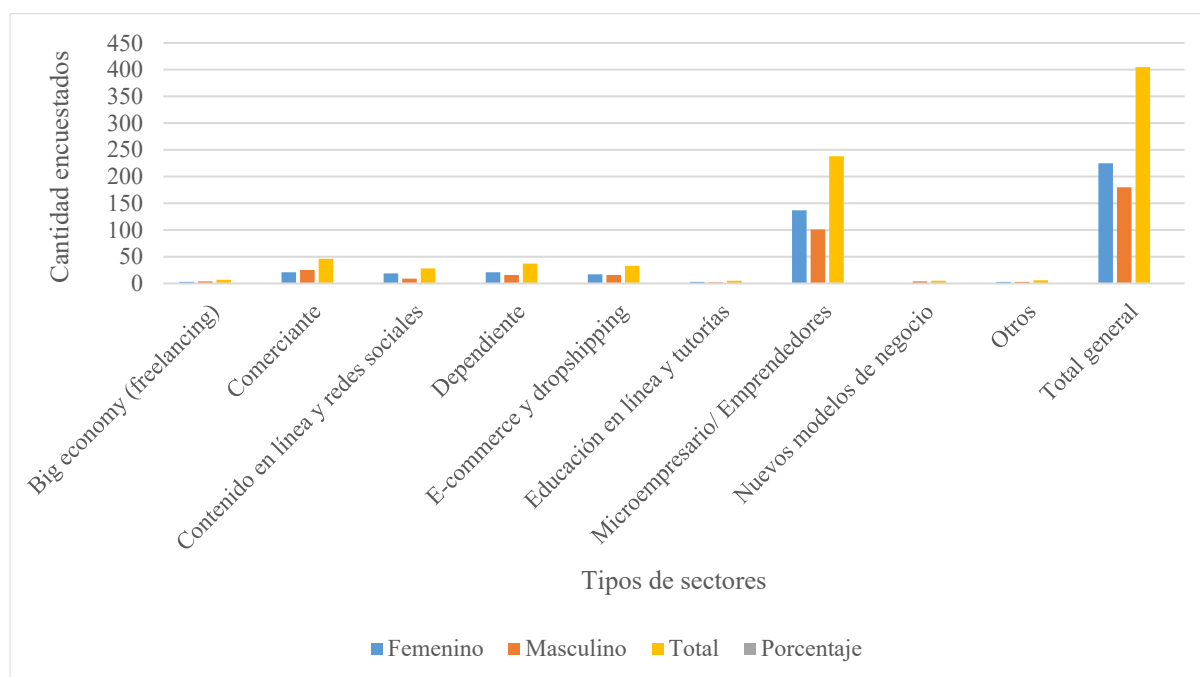
Nota: Elaboración propia, 2025.

Esta hipótesis se evaluará estadísticamente contrastando si la mayoría del segmento MYPE (por encima del 50%) considera que sus necesidades están siendo adecuadamente atendidas por el sistema financiero.

Los resultados de la encuesta se presentan en el anexo 8. El desarrollo de los datos obtenidos del cruce de las preguntas y el resultado principal de la misma se presentan a continuación:

Figura 18

Segmento económico según género encuestado



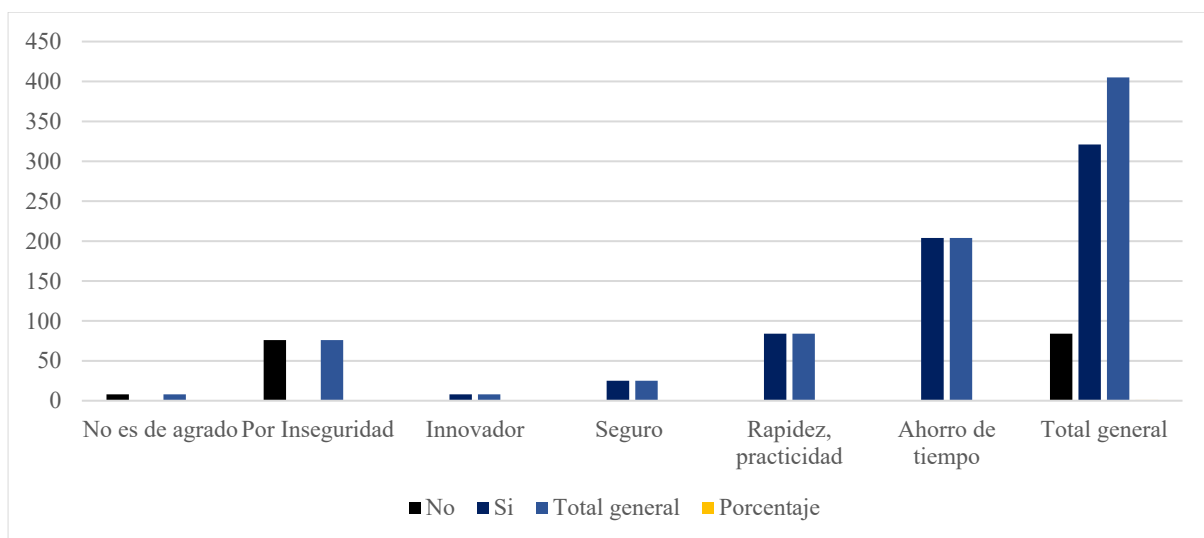
| Etiquetas de fila | Femenino | Masculino | Total | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| <i>Big economy (freelancing)</i> | 3 | 4 | 7 | 2% |
| Comerciante | 21 | 25 | 46 | 11% |
| Contenido en línea y redes sociales | 19 | 9 | 28 | 7% |
| Dependiente | 21 | 16 | 37 | 9% |
| <i>E-commerce y dropshipping</i> | 17 | 16 | 33 | 8% |
| Educación en línea y tutorías | 3 | 2 | 5 | 1% |
| Microempresario/ Emprendedores | 137 | 101 | 238 | 59% |
| Nuevos modelos de negocio | 1 | 4 | 5 | 1% |
| Otros | 3 | 3 | 6 | 1% |
| Total general | 225 | 180 | 405 | 100% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

En la figura 18 resalta que el 59% de los encuestados son microempresarios o emprendedores, lo que representa la mayor concentración en términos de segmentos económicos. Además, el 11% de los encuestados se identifica como comerciantes, siendo este el segundo segmento más importante.

Figura 19

Aceptación de la banca digital



| | No es de agrado | Por Inseguridad | Innovador | Seguro | Rapidez, practicidad | Ahorro de tiempo | Total general |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|--------|----------------------|------------------|---------------|
| ■ No | 8 | 76 | | | | | 84 |
| ■ Si | | | 8 | 25 | 84 | 204 | 321 |
| ■ Total general | 8 | 76 | 8 | 25 | 84 | 204 | 405 |
| ■ Porcentaje | 2% | 19% | 2% | 6% | 21% | 50% | 100% |

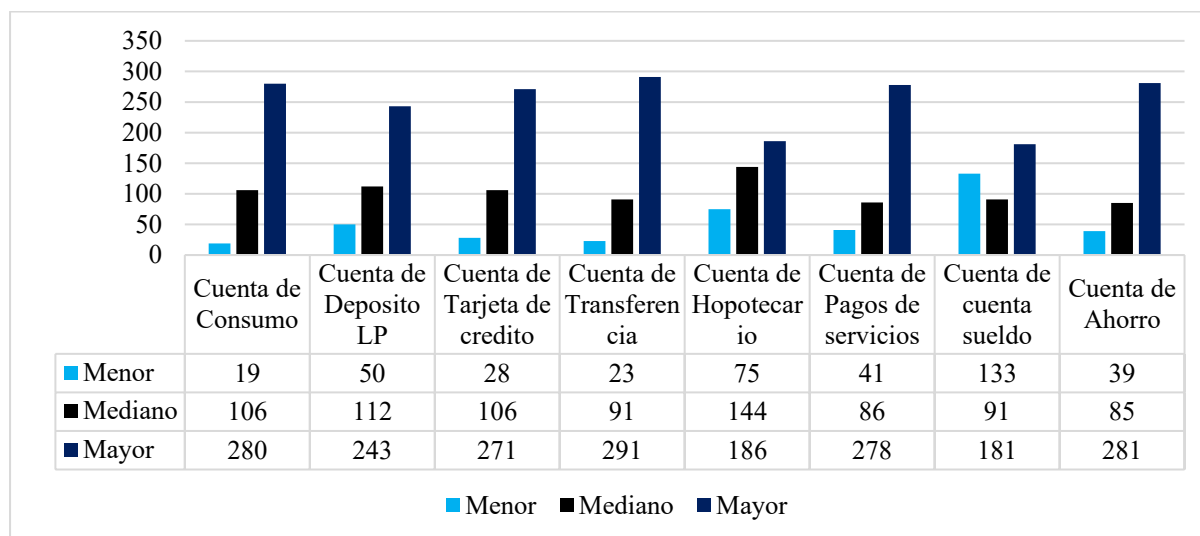
■ No ■ Si ■ Total general ■ Porcentaje

Nota: Elaboración propia, 2025.

La figura 19 muestra que el 50% de los encuestados acepta la banca digital, principalmente, por el ahorro de tiempo, seguido por el 21% que valora la rapidez y practicidad. Sin embargo, un 19% aún no la utiliza debido a la inseguridad percibida en las plataformas digitales. En conclusión, el 79% acepta la banca digital.

Figura 20

Productos y servicios de mayor demanda



Nota: Elaboración propia, 2025.

Los resultados de la encuesta destacan que las cuentas de ahorro y la herramienta de transferencia son las más demandadas, lo cual refleja la importancia para la MYPE de contar con servicios bancarios básicos que les permitan ahorrar, manejar su liquidez, y realizar transacciones rápidas. Estos resultados sugieren que INTI BANK debe priorizar productos que faciliten las transacciones y la gestión de cuentas clave para el día a día operativo de las MYPE.

4.4 Análisis de entrevistas

Las 3 entrevistas realizadas revelan una clara orientación hacia la digitalización (ver anexo 9) y el uso de la tecnología en el sector bancario. Ricardo Peñaranda, del BCP, enfatiza la importancia de una cultura de datos y la implementación tecnológica para mejorar la eficiencia y atender mejor las necesidades del cliente, destacando el uso de IA y la búsqueda de eficiencia a nivel internacional. Cesar Pacheco Oviedo, también del BCP, destaca el reto de la inclusión financiera en el Perú y la reducción de costos mediante la tecnología, haciendo hincapié en la seguridad y el uso de criptomonedas. Finalmente, Julia Montesinos Mejía, de CrediScotia, subraya la necesidad de lograr la digitalización completa en la entidad, con un enfoque en la automatización de procesos para la aprobación de créditos y la mejora de la experiencia del colaborador, considerando los desafíos de la ciberseguridad en el proceso de transformación digital.

5. Proyección de la demanda (2025-2029)

Para el período 2025–2029 se ha proyectado la demanda de los productos financieros de INTI BANK utilizando el método de regresión lineal múltiple. Para ello, se recopilieron datos históricos relevantes del sector MYPE correspondientes a los años 2014 al 2023.

La base de datos utilizada incluyó:

- Número de deudores con créditos directos por tipo de entidad financiera (SBS, 2024a).
- Monto de colocaciones en miles de millones de soles para el sector MYPE (SBS, 2024a).
- Tasa de crecimiento del PBI como variable explicativa de la demanda (BCRP, 2024b).

Luego de recopilar la información correspondiente al año 2023, se aplicó la fórmula de pronóstico para las variables PBI y número de deudores. Posteriormente, mediante un análisis de datos, se determinaron las variables más relevantes para la aplicación del modelo de regresión lineal múltiple, representado por la fórmula: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$

En esta ecuación, los coeficientes fueron calculados a partir del análisis estadístico y se sustituyeron en la fórmula para proyectar la demanda del sector MYPE en el periodo 2025–2029. (ver anexo 10)

Según los datos históricos de la SBS, la demanda de productos financieros en el segmento MYPE creció en promedio un 7% anual entre 2014 y 2023. Sin embargo, la proyección elaborada para el periodo 2025–2029 estima un crecimiento anual más conservador de 4%, cifra que ha sido utilizada como base para la elaboración de los estados financieros proyectados.

Esta estimación se detalla en la tabla 12, la cual muestra la evolución proyectada de la demanda específicamente en el mercado objetivo de INTI BANK, como son las MYPE. Se espera alcanzar dicho crecimiento mediante la aplicación de las estrategias definidas en el capítulo V. Asimismo, con base en esta proyección, se ha estimado una evolución en la participación de mercado de INTI BANK que al cierre de 2023 tenía una participación de 0.67%, y se proyecta que alcance un 1.11% en el 2029. Este incremento será posible gracias a la implementación de estrategias focalizadas en el segmento MYPE, especialmente en Lima Metropolitana, donde se concentra la mayor parte del mercado objetivo.

Tabla 12*Proyección de la demanda para los años 2025-2029 de INTI BANK*

| Año | Credito -Mercado Perú (Banca Multiple) Millones de soles (A) | Credito Mype (Microempresas y pequeña empresa) Perú (B) | Creditos Mypes INTI BANK (b) | Otros Creditos de INTI BANK | Total Credito de INTI BANK (a) | Crecimiento Anual Total % de INTI BANK | Market Share Inti Bank (a/A) | Market Share INTI BANK Bank-MYPE (b/B) |
|------|--|---|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|--|
| 2014 | 193,128 | 14,059 | 656 | 1,974 | 2,630 | | 1.36% | 4.7% |
| 2015 | 226,589 | 17,151 | 584 | 2,192 | 2,776 | 5.5% | 1.23% | 3.4% |
| 2016 | 235,371 | 17,341 | 379 | 2,243 | 2,623 | -5.5% | 1.11% | 2.2% |
| 2017 | 245,552 | 18,192 | 362 | 2,076 | 2,438 | -7.0% | 0.99% | 2.0% |
| 2018 | 270,662 | 18,682 | 311 | 1,624 | 1,935 | -20.6% | 0.72% | 1.7% |
| 2019 | 286,086 | 19,835 | 291 | 1,285 | 1,576 | -18.6% | 0.55% | 1.5% |
| 2020 | 326,022 | 28,145 | 271 | 1,499 | 1,770 | 12.3% | 0.54% | 1.0% |
| 2021 | 350,029 | 25,821 | 330 | 1,733 | 2,063 | 16.5% | 0.59% | 1.3% |
| 2022 | 356,585 | 27,315 | 341 | 1,885 | 2,227 | 7.9% | 0.62% | 1.2% |
| 2023 | 350,865 | 26,291 | 367 | 1,986 | 2,353 | 5.7% | 0.67% | 1.4% |
| 2024 | 351,491 | 25,507 | 371 | 2,147 | 2,518 | 7.0% | 0.72% | 1.5% |
| 2025 | 361,485 | 26,533 | 796 | 2,296 | 3,092 | 22.8% | 0.86% | 3.0% |
| 2026 | 364,801 | 27,559 | 965 | 2,470 | 3,434 | 11.1% | 0.94% | 3.5% |
| 2027 | 365,633 | 28,585 | 1,000 | 2,656 | 3,656 | 6.5% | 1.00% | 3.5% |
| 2028 | 369,469 | 29,610 | 1,036 | 2,857 | 3,893 | 6.5% | 1.05% | 3.5% |
| 2029 | 374,745 | 30,636 | 1,072 | 3,072 | 4,145 | 6.5% | 1.11% | 3.5% |

Nota: Adaptado de SBS, 2024a.

Como se observa en la tabla, INTI BANK ha experimentado una recuperación gradual en su participación de mercado en el segmento MYPE, pasando de un mínimo histórico de 1.4% en 2020 a una proyección de 3.5% para el año 2029. Esta evolución se sustenta en una estrategia de crecimiento enfocada en digitalización, productos especializados y atención personalizada, lo cual se refleja en un crecimiento anual sostenido de su cartera MYPE.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2025 -2029

Este capítulo presenta el planeamiento estratégico de INTI BANK para el período 2025-2029, con énfasis en el fortalecimiento de su presencia en el sistema financiero en Lima Metropolitana. La estrategia se enfoca principalmente en atender al segmento MYPE, clave por su dinamismo, e INTI BANK busca aprovechar su agilidad operativa y herramientas digitales para brindar soluciones financieras adaptadas a sus necesidades. Se prioriza la eficiencia, la innovación y la cercanía con el cliente como pilares de diferenciación. Todo ello en un contexto de transformación del sector, que demanda respuestas más inclusivas y especializadas.

1. Visión, misión y objetivos

1.1 Visión al 2029

Ser el banco líder en inclusión financiera y transformación digital en el Perú, reconocido por impulsar el crecimiento de emprendedores MYPE mediante soluciones financieras innovadoras, sostenibles y centradas en el cliente, contribuyendo activamente al fortalecimiento de la economía nacional.

1.2 Misión

En INTI BANK trabajamos para acompañar a los emprendedores y pequeñas empresas de Lima con soluciones financieras simples y accesibles. Queremos ser su aliado en cada paso, promoviendo un crecimiento sostenible y aportando al fortalecimiento del sistema financiero peruano.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos generales

Consolidar el posicionamiento de INTI BANK en el mercado financiero peruano, incrementando su participación mediante productos y servicios financieros personalizados para emprendedores, MYPE. Se busca fortalecer la rentabilidad del banco y reafirmar su liderazgo en inclusión financiera y digitalización, con foco inicial en Lima Metropolitana y una experiencia del cliente superior.

1.3.2 Objetivos estratégicos al 2029

• Objetivos de rentabilidad

- Incrementar los ingresos financieros en 9.7% anual hasta finalizar el periodo 2029.
- Lograr un ROE del 3.42% anual al final del periodo 2029.
- Lograr un ROA del 0.76% anual al final del periodo 2029.

- **Objetivos de crecimiento**

- Lograr un crecimiento del 0.67% al 1.11% en la colocación de productos financieros al 2029.
- Lograr un crecimiento del 1.4% al 3.5% en la colocación de productos financieros para MYPE al 2029.

- **Objetivos de sostenibilidad**

- Promover la educación e inclusión financiera mediante capacitaciones, logrando al 2029 un 30% de conversión de participantes a clientes.
- Reducir el consumo de papel en un 70% mediante digitalización operativa al 2029.
- Destinar anualmente el 0.03% de la utilidad neta de INTI BANK al programa Pachamama Raymi para contribuir con proyectos de reforestación, desde 2025 hasta 2029.

2. Estrategia competitiva

Porter (2008) sostiene que las estrategias competitivas vinculan a una empresa con su sector. INTI BANK ha optado por la estrategia de enfoque con mejor valor (tipo 5) al centrarse en un segmento específico del mercado, las MYPE ofreciendo productos personalizados, con atención cercana y digitalizada, a precios competitivos. Se ha formulado el análisis de las fuerzas de Porter para plantear la estrategia (ver anexo 11).

3. Análisis de la Matriz FODA

A partir de los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI, se ha elaborado la Matriz FODA Cruzado (ver anexo 12); con dicha información se analizan las iniciativas más relevantes para, luego, seleccionar la estrategia principal.

3.1 Estrategias FO - FO1 (F1-F2-F3-F4)

INTI BANK aprovecha su agilidad operativa, estructura organizacional flexible y orientación al cliente para capitalizar oportunidades, como la baja inclusión financiera en Perú, el crecimiento del segmento MYPE y el avance de la digitalización. Estas ventajas le permiten fortalecer su presencia en este mercado objetivo mediante productos como “Impulso Empresarial” y acciones de fidelización personalizadas. El objetivo final es incrementar indicadores de rentabilidad y eficiencia, como el ROE y el ROA, posicionándose como una alternativa accesible pero de alto valor percibido.

3.2 Estrategias DO - DO1 (D1-O1-O2)

Pese a limitaciones como la baja capacidad de negociación, la escasa digitalización y la falta de un equipo de riesgos consolidado, INTI BANK puede superar estas debilidades mediante el

aprovechamiento de oportunidades externas. Esto incluye implementar tecnologías emergentes, establecer alianzas con fintechs y promover programas de educación financiera. Estas acciones permitirán mejorar la fidelización de clientes y mitigar sus debilidades estructurales, alineando al banco con las nuevas demandas del entorno financiero.

3.3 Estrategias FA - FA1 (F1-F2-A1-A2)

En un entorno altamente competitivo y con presencia de grandes actores financieros locales e internacionales, INTI BANK puede contrarrestar estas amenazas mediante su estructura ligera, capacidad de adaptación y costos operativos eficientes. Su agilidad operativa le permite responder rápidamente a eventos disruptivos como crisis políticas, desastres naturales o nuevas regulaciones, consolidando su ventaja competitiva en el segmento MYPE a través de una atención diferenciada y accesible.

3.4 Estrategias DA - DA1 (D1-D2-A1-A2)

Para hacer frente a amenazas como la informalidad de las MYPE y el ingreso de actores digitales, INTI BANK debe abordar sus principales debilidades internas: la falta de un equipo de riesgos consolidado y la escasa digitalización. Se propone una reestructuración del área de Riesgos y la adopción de nuevas tecnologías, acompañadas de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas. Estas medidas permitirán mejorar su capacidad para competir, reducir la exposición a riesgos externos, y asegurar la sostenibilidad operativa de la empresa ante escenarios cambiantes.

4. Business Model Canvas

En el anexo 13 se presenta el Business Model Canvas propuesto y en el anexo 14 se muestra la comparación de ambos Business Model Canvas (Inicial versus el propuesto). Ante esta comparación se indican las principales diferencias, las cuales son:

- **En la propuesta del valor.** El Business Model Canvas propuesto tiene un enfoque más amplio y ambicioso, incluyendo sostenibilidad e inclusividad, mientras que el inicial se centra en la eficiencia y dualidad de servicios digitales y tradicionales.
- **En la relación con el cliente.** El Business Model Canvas propuesto introduce la educación digital como parte del servicio de atención al cliente.
- **En el segmento del mercado.** El Business Model Canvas propuesto especifica sectores empresariales (MYPE).

Se concluye que el Canvas propuesto para INTI BANK adopta un enfoque más inclusivo y sostenible, enfatizando el desarrollo de nuevos productos para el segmento MYPE,

promoviendo una mayor digitalización. Además, anticipa una estructura de costos más eficiente y diversifica las fuentes de ingresos.

5. Cadena del valor

La cadena de valor (ver anexo 15) fue desarrollada considerando el concepto de gestión empresarial de Porter (1985), el cual se centra en un conjunto específico de actividades que una empresa realiza para generar valor a sus clientes. Dicha estrategia mejora la ventaja competitiva y aumenta la rentabilidad. A partir de este análisis, junto con la estrategia genérica de Porter, se ha planteado desarrollar nuevos productos para el sector empresarial MYPE, con tarifas competitivas, para optimizar los costos e incrementar los ingresos de INTI BANK.

Estos nuevos productos son parte de la Banca Empresarial, según se detalla a continuación:

- Productos relacionados a préstamos de capital de trabajo.
- Préstamos relacionados a la adquisición de activos fijos para MYPE.
- Préstamos relacionados a la reactivación de este sector.

Las diferencias claves entre la cadena de valor inicial y la propuesta se concentran básicamente en la mejora de la atención al cliente, la tecnología y la mayor inclusión del segmento de mercado de MYPE.

6. Selección de las estrategias alineadas a los objetivos estratégicos

INTI BANK adopta una estrategia tipo 5, que corresponde a un enfoque de mejor valor dentro de un mercado pequeño, específicamente orientado al segmento MYPE en Lima Metropolitana. Esta estrategia busca ofrecer productos financieros accesibles y eficientes, manteniendo precios competitivos sin sacrificar la calidad del servicio, lo cual permite diferenciarse frente a bancos tradicionales que operan con estructuras más rígidas y costosas.

La ventaja competitiva de INTI BANK se fundamenta en su capacidad operativa ágil, bajo costo estructural, atención personalizada y una plataforma digital adaptable, lo que le permite brindar un mayor valor percibido al cliente a un costo razonable. A través de iniciativas como la digitalización de procesos, la educación financiera y el producto mejorado y personalizado "Impulso Empresarial", el banco refuerza su posición como una entidad orientada a la eficiencia, inclusión y crecimiento sostenible del pequeño empresario.

Esta estrategia se alinea con el enfoque planteado por David y David (2017), quienes señalan que las organizaciones con estructuras flexibles pueden aplicar liderazgo en costos dentro de nichos específicos sin renunciar a la propuesta de valor, logrando así una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Figura 21

Ventaja estratégica para los años 2025-2029

| | | ESTRATEGIAS GENÉRICAS | | |
|--------------------|---------|-----------------------|----------------|------------------|
| | | Liderazgo en costos | Diferenciación | Enfoque |
| TAMAÑO DEL MERCADO | Grandes | Tipo 1 | Tipo 3 | --- |
| | Pequeño | --- | Tipo 3 | Tipo 4 Tipo 5 |

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

7. Estrategia de crecimiento: Lanzamiento de nuevos servicios y transformación digital

Para elegir la estrategia de crecimiento más adecuada para INTI BANK se utilizó la Matriz de Ansoff (1957), que identifica oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa, resultando en posibles combinaciones de producto y mercado en las que el banco puede basar su desarrollo futuro (p. 115). En la figura 22 se observa que INTI BANK puede dirigir esfuerzos a determinados mercados.

Figura 22

Matriz de Ansoff para los años 2025-2029

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| MERCADOS | Actuales | Penetración de mercados | Desarrollo de nuevos productos |
| | Nuevos | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación |

Nota: Adaptado de Ansoff, 1957.

INTI BANK está aplicando una estrategia de penetración de mercado al enfocarse en ampliar su presencia en el segmento MYPE de Lima Metropolitana, a través de productos financieros ya existentes, como préstamos para capital de trabajo, compra de activos fijos y el lanzamiento de un producto mejorado denominado “Impulso Empresarial”. Este producto se ha diseñado para atender de forma específica las necesidades operativas y de crecimiento de las MYPE, buscando captar una mayor cuota dentro de su mercado objetivo, aumentar el volumen de

colocaciones, y lograr la fidelización de los clientes mediante campañas de educación financiera, digitalización de servicios y atención personalizada. Las características y condiciones del producto “Impulso Empresarial” se presenta en la tabla 13:

Tabla 13

Condiciones del nuevo producto “Impulso Empresarial”, periodo 2025-2029

| Características | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| TEA promedio | 23.87% | 24.60% | 25.34% | 26.82% | 28.32% |
| TECA promedio | 26.27% | 27.08% | 27.90% | 29.55% | 31.27% |
| TEA máxima | 31.87% | 32.60% | 33.34% | 34.82% | 36.32% |
| TECA máxima | 34.27% | 35.08% | 35.90% | 37.55% | 39.27% |
| Importe promedio desembolsado unitario | 35,000 | 35,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 |
| Plazo promedio | 2 Años | 2 Años | 2 Años | 2 Años | 2 Años |
| Periodo de gracia después del desembolso | 3 Meses | 3 Meses | 3 Meses | 3 Meses | 3 Meses |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Este producto financiero ha sido diseñado para atender las necesidades de financiamiento de las MYPE, a las que brinda condiciones flexibles, accesibles y progresivas. Su estructura tarifaria contempla tasas que se ajustan según el perfil del cliente y su nivel de riesgo, promoviendo una inclusión financiera responsable.

Las tasas de interés promedio (TEA y TECA) están destinadas a clientes con historial regular, ingresos estables y uso parcial de canales digitales, mientras que las tasas máximas se aplicarán a perfiles de riesgo más alto o con poca formalización. Esta segmentación permite al banco equilibrar sostenibilidad financiera con accesibilidad al crédito.

Además, se incorporan beneficios adicionales que refuerzan la propuesta de valor:

- Período de gracia de 3 mes, que otorga mayor liquidez en la fase inicial del préstamo.
- Posibles reducciones de la tasa de interés de aquellos clientes que usen canales digitales, participen en programas de educación financiera o mantengan un buen comportamiento de pago.
- Acompañamiento mediante asesorías periódicas focalizadas en la sostenibilidad financiera.

De esta manera, INTI BANK no solo ofrece un producto financiero competitivo como producto principal en esta etapa, sino una solución integral para potenciar el desarrollo de las MYPE en el Perú.

CAPÍTULO VI. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING PARA EL PERIODO 2025-2029

El plan de Marketing de INTI BANK para el período 2025-2029 tiene como objetivo apoyar los pilares estratégicos de rentabilidad y crecimiento. Las estrategias buscan aumentar la cuota de mercado y fidelización de clientes dentro del segmento MYPE, utilizando herramientas de marketing digital y comunicando la innovación en los servicios financieros.

1. Objetivos del plan de Marketing

A continuación, se detallan los objetivos a lograr a fines del 2029:

- Incrementar la cuota de mercado en el segmento MYPE en 2%
- Mejorar la retención de clientes en un 10% a través de programas de fidelización y educación financiera.
- Incrementar la satisfacción del cliente en un 15% mediante la mejora continua de la experiencia del cliente y la innovación en servicios.
- Posicionar a INTI BANK como la entidad financiera preferida por las MYPE, incrementando su reconocimiento de marca en 25% en Lima Metropolitana al 2029.

2. Objetivos del plan funcional de Marketing alineados con los objetivos estratégicos

A continuación, se presenta el alineamiento de los objetivos estratégicos, objetivos de marketing y métricas de éxito.

Tabla 14

Alineamiento de objetivos del plan funcional de Marketing con objetivos estratégicos

| Tipo de objetivo | Objetivos estratégicos | Objetivos deMarketing |
|------------------|--|---|
| Rentabilidad | Incrementar los ingresos financieros en 9.7% anual hasta finalizar el periodo 2029.. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la retención de clientes en un 10% a través de programas de fidelización y educación financiera. • Incrementar la satisfacción del cliente en un 15% mediante la mejora continua de la experiencia del cliente y la innovación en servicios. |
| | Lograr un ROE del 3.42% anual al final del periodo 2029. | |
| Crecimiento | Lograr un crecimiento del 0.67% al 1.11% en la colocación de productos financieros al 2029. | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cuota de mercado en el segmento MYPE en 2%. • Posicionar a INTI BANK como la entidad financiera preferida por las MYPE, incrementando su reconocimiento de marca en 25% en Lima Metropolitana al 2029. |
| | Lograr un crecimiento del 1.4% al 3.5% en la colocación de productos financieros para MYPE al 2029. | |
| Sostenibilidad | Promover la educación e inclusión financiera mediante capacitaciones, logrando al 2029 un 30% de conversión de participantes a clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la retención de clientes en un 10% a través de programas de fidelización y educación financiera. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Análisis de la experiencia del cliente: Customer Journey Map – Crédito MYPE

Para mejorar la propuesta de valor y la experiencia integral del cliente, INTI BANK ha desarrollado un análisis detallado del recorrido que realiza un emprendedor o microempresario desde que conoce la marca hasta después de adquirir un producto financiero. Este análisis permite identificar los puntos de contacto críticos, las emociones asociadas a cada etapa, los problemas más comunes y las oportunidades de mejora en el proceso. A continuación, se presenta el *Customer Journey Map* enfocado en el producto de crédito MYPE, uno de los pilares estratégicos de la entidad.

Tabla 15

Customer Journey Map – Crédito MYPE

| Etapa | Canal de contacto | Emoción del cliente | Problemas comunes | Oportunidades de mejora |
|--------------------------|---|----------------------------|---|---|
| Descubrimiento | Redes sociales, boca a boca, anuncios digitales | Interés / curiosidad | Falta de conocimiento del banco o productos | Campañas dirigidas por perfil digital |
| Consideración | Página web, App móvil, WhatsApp | Duda / expectativa | Dudas sobre requisitos, comparaciones con otros bancos | Explicaciones claras y comparativas en la web/app |
| Solicitud | App, sucursal, WhatsApp | Ansiedad / necesidad | Trámites lentos o duplicación de datos | Integración app-sucursal (carga previa de datos), firma digital |
| Evaluación | CRM interno, verificación en línea, contacto telefónico | Incertidumbre / evaluación | Falta de claridad en el estado de la solicitud | Notificaciones en tiempo real del estado del crédito |
| Desembolso | App, cuenta de ahorros, notificación por email/SMS | Alivio / confianza | Demoras en desembolso o problemas en notificación | Cronograma visual de pagos y alertas por canal preferido |
| Postventa / Fidelización | App, llamadas de seguimiento, talleres presenciales | Gratitud / conexión | Falta de seguimiento o de canales para nuevas consultas | Llamadas proactivas, promociones para recompra y referidos |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Este mapa revela la importancia de diseñar una experiencia integral, coherente y sin fricciones, donde cada canal cumpla un rol articulado y el cliente sienta respaldo en todo momento. La identificación de momentos de verdad y puntos críticos como la solicitud, evaluación y desembolso permite que INTI BANK oriente sus esfuerzos hacia una estrategia centrada en el cliente, elevando así los niveles de satisfacción, fidelización y eficiencia operativa.

4. Estrategia de posicionamiento

INTI BANK busca posicionarse en el mercado peruano como el banco preferido las MYPE destacando por su acceso inclusivo, atención rápida y soluciones financieras digitalizadas, simples y humanas. Su propuesta de valor se construye sobre una oferta que combina eficiencia operativa, educación financiera y compromiso social, diferenciándose de bancos tradicionales por su enfoque centrado en la comunidad emprendedora.

Este posicionamiento se dirige principalmente al segmento MYPE y emprendedores, quienes valoran la simplicidad, la cercanía y la confiabilidad en una entidad financiera. A diferencia de los bancos tradicionales que priorizan grandes cuentas o perfiles corporativos, INTI BANK busca ser percibido como un aliado del progreso local, ágil y comprensible.

El mensaje central que se desea transmitir es: “Un banco cercano, moderno y comprometido con tu crecimiento”. Para lograrlo, la estrategia se articula en torno a 6 pilares de posicionamiento:

- **Inclusión financiera.** INTI BANK comunica activamente su enfoque de servir a segmentos históricamente excluidos del sistema financiero, ofreciendo productos accesibles como cuentas sin comisiones y microcréditos flexibles. Las campañas se enfocarán en destacar testimonios de inclusión y transformación social.
- **Innovación tecnológica.** El banco no busca solo “digitalizar”, sino simplificar la experiencia bancaria. A través de una plataforma móvil intuitiva, procesos 100 % digitales de apertura de cuentas y créditos, y atención vía WhatsApp, INTI BANK ofrecerá una experiencia moderna, cercana y eficiente. Este diferencial será promovido como una ventaja clave frente a competidores que aún requieren presencialidad para trámites básicos.
- **Educación financiera.** Se implementarán capacitaciones mensuales presenciales y virtuales en temas clave como uso de plataformas, planificación financiera, ahorro y gestión de deudas. Estos talleres incluirán *coffee breaks* e instancias de *networking* local. La finalidad es posicionar al banco como un actor formador, no solo proveedor de servicios.
- **Responsabilidad social.** INTI BANK reforzará su compromiso con el desarrollo sostenible a través de acciones concretas como reducción del uso de papel en procesos internos, campañas de reforestación. Estas iniciativas se integrarán en la narrativa institucional y en las comunicaciones de marca, con métricas de impacto visibles para los clientes.
- **Atención rápida y personalizada.** Mediante un sistema de capacitación semestral para todo el personal nuevo, y KPI internos orientados a tiempos de respuesta, INTI BANK garantiza una atención cálida, rápida y adaptada a cada perfil de cliente, reforzando su imagen como banco accesible y humano.
- **Comunicación del impacto del banco.** A través de campañas en redes sociales (medios digitales), capacitaciones, y activaciones presenciales, se comunicarán casos de éxito reales, historias de emprendedores que lograron crecer con el respaldo del banco. El objetivo es reforzar emocionalmente la conexión con nuevos clientes y consolidar el posicionamiento como aliado del crecimiento empresarial.

5. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación es un componente esencial del plan de marketing de INTI BANK, diseñada para identificar y abordar de forma precisa a los clientes con mayor potencial de crecimiento, rentabilidad y fidelización. En línea con los objetivos estratégicos del banco, esta segmentación permitirá adaptar los productos, servicios y canales de comunicación a las necesidades específicas de las MYPE, contribuyendo al posicionamiento competitivo de la marca.

5.1 Segmentos objetivos

Como detalla, el segmento objetivo comprende a las MYPE. Para lograr una segmentación efectiva se han establecido varios criterios clave:

Tabla 16

Criterios de segmentación

| Criterios | Descripción |
|----------------------|---|
| Demográficos | Edad: Empresarios de todas las edades. Género: Ambos géneros. |
| Ubicación geográfica | Zonas urbanas con alta concentración empresarial o con potencial de crecimiento, en Lima Metropolitana. |
| Psicográficos | Estilo de vida: Innovación, uso de tecnología y emprendimiento. Valores: Inclusión financiera y empoderamiento. |
| Conductuales | Uso de productos financieros: Créditos, cuentas de ahorro, servicios digitales. Comportamiento de gasto: Inversión, ahorro y adopción de nuevas tecnologías. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Además, se ha diseñado un *buyer* persona representativo: Carlos, 34 años, comerciante en expansión con 5 empleados, usa apps bancarias, necesita financiamiento rápido y valora atención personalizada.

5.2 Implementación de la estrategia de segmentación

La ejecución de esta estrategia se basa en el uso del sistema Zoho CRM, que recopila, analiza y clasifica información de clientes a través de todos los puntos de contacto (*web*, *app*, redes, oficinas). Este sistema gestiona las interacciones y usa funciones analíticas para generar *clusters* y predicciones de comportamiento, lo cual permitirá una segmentación dinámica y personalizada en tiempo real.

Los productos serán diseñados y comunicados según el perfil de cada grupo, optimizando campañas y recursos. Por ejemplo, los emprendedores tecnológicos recibirán mensajes orientados a innovación y plataformas digitales, mientras que los clientes tradicionales recibirán propuestas mixtas (presencial + digital).

Finalmente, la estrategia será revisada de forma semestral, evaluando indicadores de conversión, satisfacción y fidelización, para ajustar los segmentos y adaptar el portafolio de

productos. Esta flexibilidad asegurará una ventaja competitiva sostenible basada en el conocimiento profundo del cliente. En el anexo 16 se presenta el costo anual del CRM.

6. Aplicación de las 7P para el logro de los objetivos propuestos

6.1 Estrategia de Producto

La estrategia de producto propuesta para INTI BANK se basa en lo siguiente:

6.1.1 Renovación de imagen institucional

- Nuevo logotipo y eslogan (ver figura 23).
- Refuerzo de identidad visual más moderna y accesible, asociada a confianza e inclusión.

6.1.2 Digitalización de productos bancarios

- Transformación de los productos tradicionales (cuentas, créditos, depósitos) en versiones 100% digitales.
- Lanzamiento de nuevos productos como microcréditos digitales, cuentas 100% en línea y productos de ahorro programado.

6.1.3 Nueva interfaz web y aplicación móvil

- Rediseño completo con enfoque UX/UI centrado en el usuario: flujos intuitivos, accesibilidad y navegación ágil.
- Tiempo de carga optimizado. Adaptación responsiva a dispositivos móviles.

6.1.4 Funcionalidades

Si bien es cierto, antiguamente solo se contaba con una página *web* donde el usuario solo podía ver sus saldos y descargar estados de cuenta, ahora podrán realizar lo siguiente:

- Acceso a cuentas, pagos y transferencias.
- Solicitud de préstamos con trazabilidad del proceso.
- Apertura de cuentas y depósitos a plazo.
- Educación financiera interactiva.

6.1.5 Seguridad y privacidad

- Implementación de autenticación de dos factores (2FA).
- Monitoreo en tiempo real y alertas por email o SMS ante actividades sospechosas.
- Estándares de protección de datos conforme a la Ley de Protección de Datos Personales.

6.1.6 Compatibilidad omnicanal

- La app y la *web* estarán sincronizadas con las sucursales y el CRM del banco.
- Todo proceso iniciado en canal digital podrá completarse en oficinas físicas y viceversa.

Figura 23

Nuevo logo y eslogan de INTI BANK



Nota: Elaboración propia, 2025.

6.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precios de INTI BANK se enfocará en accesibilidad, competitividad y segmentación inteligente, con el fin de atraer y fidelizar clientes en el sector MYPE. Esta propuesta está alineada con la digitalización del banco y su orientación hacia el desarrollo de soluciones inclusivas.

El producto financiero “Impulso Empresarial” se ofrecerá bajo una estructura de precios diferenciada:

- Tasas promedio dirigidas a empresarios MYPE con historial crediticio regular, ingresos estables o parcialmente formalizados.
- Tasas máximas para perfiles más riesgosos, como nuevos emprendedores sin historial o con baja formalización.

Este modelo se adapta al nivel de madurez de la MYPE, su comportamiento financiero y el uso de canales digitales. En línea con la estrategia de fidelización, se aplicará un escalonamiento de tasas que incentive el uso de herramientas digitales:

- Los clientes que usen canales digitales (app o web) y mantengan buen comportamiento de pago podrán acceder a bonificaciones en la tasa efectiva anual (TEA).

Asimismo, se vinculará este producto con servicios de valor agregado como la asesoría financiera gratuita para fortalecer la gestión del negocio.

6.3 Estrategia de Plaza

INTI BANK, al término del 2023, solo tenía 3 oficinas físicas en Lima. Con la banca digital a su alcance podrá atender a usuarios/empresas de Lima y de todo el Perú. El banco centrará su estrategia de plaza en la digitalización y en la cobertura estratégica, con el objetivo de llegar a más clientes y optimizar su presencia en el mercado. Se seguirá operando de manera física, pero igualmente promoviendo el uso de las plataformas digitales.

6.3.1 Estrategia omnicanal integrada de INTI BANK

Como parte del fortalecimiento de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, INTI BANK plantea una estrategia omnicanal que asegure la integración fluida entre los canales físicos y digitales. Esta estrategia no se limita a ofrecer múltiples vías de atención, sino que busca una verdadera sincronización entre ellas, permitiendo que los clientes inicien, continúen o finalicen procesos desde cualquier punto de contacto, sin pérdida de información ni calidad en el servicio. Con esta propuesta, INTI BANK se posiciona como un banco digitalmente accesible, y como la entidad que entiende y acompaña al cliente a lo largo de todo su recorrido financiero, integrando tecnología, cercanía y servicio humano en una misma plataforma.

Tabla 17

Estrategia omnicanal integrada de INTI BANK

| Canal | Rol en la experiencia del cliente | Integración con otros | Objetivo estratégico |
|--------------------------|---|--|--|
| App móvil | Inicio de solicitudes, seguimiento de productos, contacto directo con asesor | Conectada al CRM y sucursales (verificación de estado en tiempo real) | Ser el canal digital principal y más utilizado por clientes MYPE |
| Página web | Consulta de productos, simuladores de crédito, precarga de datos | Datos sincronizados con app, CRM y call center | Facilitar la comparación y decisión previa al contacto directo |
| Sucursales físicas | Asistencia presencial, cierre de procesos, validación documental | Actualiza CRM automáticamente, permite continuar procesos iniciados online | Garantizar presencia física accesible y coherente con la oferta digital |
| WhatsApp / Call center | Atención inmediata, notificaciones, resolución de dudas | Escala casos al CRM y canaliza flujos desde app/web | Aumentar la capacidad de respuesta en tiempo real |
| Redes sociales | Atracción, educación financiera, difusión de testimonios | Redirecciona tráfico hacia web o app; campañas se adaptan por canal | Atraer y educar a nuevos clientes; reforzar posicionamiento |
| CRM / Plataforma interna | Sincronización de interacciones, historial unificado, soporte a la toma de decisiones | Recibe datos de todos los puntos de contacto y personaliza experiencia | Centralizar la experiencia del cliente y soportar decisiones del negocio |

Nota: Elaboración propia, 2025.

6.4 Estrategia de Promoción

Se desarrollará una campaña de marketing 360° para la promoción del banco y del producto “Impulso empresarial” que comprenderá:

- **Marketing digital.** Uso de redes sociales (Instagram, TikTok, LinkedIn). Esto también comprende el uso de *paid ads* dentro de estas plataformas (salvo LinkedIn), y el uso de Google Ads para la optimización del posicionamiento dentro de motores de búsqueda (SEO³). Las campañas de ads serán optimizadas mediante pruebas A/B.
- **Marketing directo.** Participación en eventos empresariales y ferias de emprendimiento para promocionar los productos y servicio del banco, las cuales comprenden a e-Summit

³ SEO son las siglas del inglés *Search Engine Optimization*,

Perú Ecommerce (centrado en tendencias en el comercio digital); Expo Perú Industrial; Expoalimentaria Perú; Expotextil Perú y Emprende UP (para promocionar al banco entre los jóvenes emprendedores). Cabe resaltar que a estos eventos el banco participará como visitante. Aquí también se consideran las activaciones a realizar en zonas estratégicas donde haya concentración de microempresarios, como el Mercado Central, Mesa Redonda y el Emporio Comercial de Gamarra.

- **Merchandising.** Bolsas de tela, afiches, catálogos, cuadernillos y lapiceros que serán entregados durante las acciones de marketing directo (no todas al mismo tiempo sino según tipo de evento) y capacitaciones en sucursales. La cotización en base a una compra por año se presenta en el anexo 19.
- **Mailings masivos.** A través del sistema CRM (Zoho), se enviarán campañas personalizadas según la etapa del cliente (captación, solicitud, aprobación, seguimiento, fidelización). Ejemplo: clientes que no han finalizado la solicitud recibirán mensajes con beneficios del producto y testimonios reales.
- **Incentivos.** Sorteo anual de un auto Hyundai Tucson (transmisión automática) entre todos los clientes que tengan 100% de cumplimiento de pagos al día, y US\$ 10,000 como crédito mínimo solicitado durante el periodo anterior, aplicable también a quienes tengan US\$ 50,000 como mínimo en su cuenta de ahorros o cuenta corriente.
- **Contenido con impacto social (UGC).** Se incluirán testimonios reales de clientes en redes sociales y piezas audiovisuales que muestren cómo “Impulso Empresarial” ayudó a transformar sus negocios. Esto fortalecerá la credibilidad y diferenciación de la marca.

Para medir el impacto de esta estrategia se aplicarán los siguientes KPI:

Tabla 18

Indicadores clave de desempeño (KPI) para la estrategia de promoción de INTI BANK

| Indicador (KPI) | Descripción | Frecuencia de medición |
|--|---|------------------------|
| Tasa de apertura de correos | Porcentaje de correos abiertos respecto al total enviados | Mensual |
| Tasa de clics en correos (CTR) | Porcentaje de clics en enlaces dentro del correo | Mensual |
| Leads generados en eventos y ferias | Número de contactos nuevos captados en activaciones presenciales | Por evento |
| Tasa de conversión por canal digital | Porcentaje de leads digitales que completan la solicitud del producto | Trimestral |
| Participación en sorteos e incentivos | Porcentaje de clientes que califican y se inscriben en los incentivos promocionales | Semestral |
| Interacciones en redes sociales | Total de likes, comentarios, compartidos y guardados | Mensual |
| Visualizaciones de contenidos con testimonios (videos UGC) | Número de reproducciones de videos de impacto testimonial | Mensual |
| Seguidores en redes sociales (crecimiento neto) | Variación de seguidores en TikTok, Instagram y Facebook | Mensual |
| Brand awareness | Número de personas que reconocen espontáneamente o con ayuda la marca INTI BANK (durante activaciones y eventos donde se participará) | Semestral |
| Top of mind | Porcentaje que menciona INTI BANK como su primera opción de banco para emprender (durante activaciones y talleres) | Semestral |

Nota: Elaboración propia, 2025.

6.5 Estrategia de procesos

INTI BANK enfocará su estrategia de procesos en la optimización de sus operaciones internas mediante la automatización y digitalización de servicios clave, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente. Esta estrategia contempla la implementación de herramientas tecnológicas como un *core* bancario digital, sistemas Business Process Management (BPM) y plataformas de atención omnicanal, que permitirán reducir tiempos, eliminar tareas manuales y ofrecer soluciones ágiles.

Se priorizarán procesos como la evaluación crediticia, *onboarding* de clientes, gestión de reclamos y seguimiento de solicitudes, los cuales serán automatizados parcialmente o en su totalidad. Esto facilitará una atención más rápida y con menor margen de error, especialmente en el caso de las MYPE, principal segmento objetivo del banco.

Asimismo, se reforzarán los controles internos en la gestión de riesgos, particularmente en los procesos de otorgamiento de créditos, mediante sistemas de validación automática de datos y

scoring predictivo, garantizando así una cartera saludable y alineada con los estándares regulatorios.

La digitalización de los procesos permitirá una ágil toma de decisiones basada en datos (*data-driven management*), gracias a la centralización de información vía CRM (Soho Plus) y *dashboards* operativos. Se establecerán indicadores de desempeño como tiempo promedio de respuesta, porcentaje de procesos automatizados, tasa de errores operativos y nivel de satisfacción del cliente, los que serán monitoreados cada 6 meses para asegurar la mejora continua.

6.6 Estrategia de personas

La estrategia de personas de INTI BANK se enfoca en fortalecer el capital humano como pilar fundamental de su propuesta de valor, asegurando que cada colaborador contribuya activamente a la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la innovación continua. Para lograrlo, se articulan las siguientes líneas estratégicas:

- **Formación continua y gestión del conocimiento.** Implementar programas de capacitación técnica y de habilidades blandas (semestrales) orientadas a nuevas tecnologías, servicio al cliente y soluciones digitales, complementados por plataformas internas de aprendizaje y espacios de mentoría para compartir buenas prácticas entre equipos.
- **Cultura organizacional sólida y orientada al cliente.** Promover un entorno de trabajo inclusivo, participativo y centrado en la mejora continua, reforzando valores como la empatía, la agilidad y la innovación para todos los niveles de la organización.
- **Motivación y retención de talento clave.** Diseñar programas de reconocimiento, bienestar y beneficios alineados al rendimiento y compromiso, con el objetivo de reducir la rotación y mantener equipos comprometidos con la visión del banco.
- **Atención personalizada desde el talento humano.** A través de capacitaciones en experiencia del cliente, los colaboradores (en canales presenciales y digitales) serán preparados para brindar una atención eficiente, empática y resolutiva, alineada con las expectativas del segmento MYPE.

Se han definido los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI) alineados a los objetivos de formación, cultura organizacional, retención de talento y calidad de atención.

Tabla 19*Indicadores de desempeño asociados a la estrategia de personas de INTI BANK*

| KPI | Definición | Frecuencia de medición |
|--|--|------------------------|
| % de empleados capacitados | Porcentaje del personal que participa en capacitaciones técnicas y de atención al cliente. | Trimestral |
| Nivel de satisfacción interna | Evaluación del clima laboral y percepción del personal sobre la cultura organizacional. | Semestral |
| Tasa de rotación de personal | Porcentaje de colaboradores que dejan la organización. | Anual |
| Tiempo promedio de atención al cliente | Tiempo promedio que tarda un asesor en resolver una solicitud o consulta. | Mensual |
| Índice de satisfacción del cliente (NPS) | Índice de recomendación de los clientes tras la atención brindada. | Trimestral |

Nota: Elaboración propia, 2025.

6.7 Estrategia de presentación

En este acápite se incluyen todos los elementos tangibles que refuerzan la experiencia del cliente y generan confianza en el servicio ofrecido por el banco, que abarca desde las sucursales físicas hasta las plataformas digitales. A continuación, se explica cada punto importante de esta estrategia:

6.7.1 Diseño y experiencia de sucursales físicas

Aunque INTI BANK tiene solo 3 sucursales físicas al cierre del 2023, estas pueden transformarse en puntos estratégicos para fortalecer su imagen:

- **Ambiente moderno y acogedor.** Oficinas funcionales y cómodas, con un diseño que refleja innovación, confianza y profesionalismo.
- **Uso de tecnología interactiva.** Se incorporarán pantallas táctiles para consultas rápidas y gestión de operaciones básicas (2 por sucursal).

6.7.2 Identidad visual y branding

- **Consistencia visual.** Todo material visual del banco reflejará el profesionalismo, y buscará transmitir confianza y seriedad, como identidad del banco.
- **Merchandising corporativo.** Utilizar materiales promocionales como bolsas de tela, afiches, catálogos, cuadernillos y lapiceros (detallado en el punto 6.4 del presente capítulo) para reforzar la percepción en el cliente/usuario. Se muestra una cotización del *merchandising* en el anexo 16.

6.7.3 Plataforma digital

Dado el enfoque en la digitalización de servicios, el banco tiene y muestra lo siguiente:

- **Diseño intuitivo y profesional.** La aplicación móvil y el sitio *web* serán visualmente atractivos y optimizados para su fácil uso.

- **Evidencia de seguridad.** Mostrar mensajes de los actuales usuarios sobre su experiencia con el banco para generar confianza entre los nuevos clientes.

A continuación, se detallan los KPI establecidos para medir el desempeño de esta estrategia:

Tabla 20

Indicadores de desempeño de la estrategia de presentación

| KPI | Descripción | Frecuencia de Medición |
|--|--|------------------------|
| Percepción de imagen de marca | Evaluación mediante encuestas sobre atributos como modernidad, confianza y profesionalismo | Semestral |
| NPS (Net Promoter Score) | Índice de recomendación de los clientes tras la atención brindada. | Trimestral |
| Tiempo promedio de atención en sucursales | Tiempo medio desde que un cliente ingresa hasta ser atendido | Mensual |
| Interacción con pantallas táctiles | Porcentaje de clientes que utilizan pantallas interactivas en sucursales | Mensual |
| Consistencia de marca | Grado de cumplimiento de lineamientos visuales en canales físicos y digitales | Trimestral |
| Tráfico web/app | Número de visitas o sesiones activas en los canales digitales | Mensual |
| Tasa de conversión desde canales digitales | Porcentaje de usuarios digitales que concretan acciones clave (ej. apertura, solicitud) | Mensual |
| Testimonios positivos publicados | Cantidad de mensajes o reseñas positivas difundidas en medios propios o redes | Mensual |

Nota: Elaboración propia, 2025.

7. Estrategias de Marketing

A continuación, se detallan las estrategias a aplicar para el logro de cada objetivo y aspecto desarrollado dentro del presente capítulo.

Tabla 21

Estrategias de Marketing

| Enfoque estratégico | Estrategias | Acciones clave |
|---|-------------------------------------|--|
| Incrementar la cuota de mercado en un 10% (MYPE) | Segmentación y digitalización | • Uso de CRM para personalizar ofertas. Ver anexo 17 para ver costo del CRM por usuario. |
| | | • Participación en eventos empresariales. |
| | | • Promoción de servicios digitales para expandir cobertura geográfica. |
| Mejorar la retención de clientes en un 10% | Fidelización y educación financiera | • Programas de incentivos como sorteos anuales. |
| | | • Capacitaciones gratuitas en sucursales. |
| | | • Atención personalizada en canales físicos y digitales. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 21*Estrategias de Marketing*

| Enfoque estratégico | Estrategias | Acciones clave |
|---|--|--|
| Incrementar la satisfacción del cliente en un 15% | Innovación en experiencia | • Rediseño de <i>app</i> y <i>web</i> con funcionalidades avanzadas. |
| | | • Capacitación continua al personal para atención rápida. |
| | | • Sincronización de datos entre sucursales y plataformas digitales. |
| | | • Automatización de formularios y uso de <i>chatbots</i> para captación eficiente y atención rápida. |
| Incrementar reconocimiento de marca en 25% en MYPE | Marketing digital y automatización | • Campañas en redes sociales y Google Ads. |
| | | • Uso de testimonios y casos de éxito en campañas. |
| Posicionamiento | Inclusión, innovación y sostenibilidad | • Comunicar esfuerzos de inclusión financiera. |
| | | • Promover plataformas tecnológicas avanzadas. |
| | | • Destacar programas de sostenibilidad, como reducción de papel y reforestación. |
| Productos y servicios | Digitalización y seguridad | • Lanzar productos digitales: apertura de cuentas, créditos <i>online</i> . |
| | | • Incorporar autenticación de 2 factores y alertas de seguridad. |
| Presentación y branding | Modernización de sucursales y <i>merchandising</i> | • Renovar sucursales con diseño moderno y tecnología interactiva. |
| | | • Distribuir material promocional (bolsas, afiches, cuadernillos). |

Nota: Elaboración propia, 2025.

8. Presupuesto del plan de Marketing

La implementación de esta propuesta debe considerar el presupuesto previsto para los años 2025 a 2029 que se muestra en el anexo 18.

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES PARA EL 2025-2029

Este plan define las acciones y estrategias clave para mejorar los procesos internos, garantizando así la agilidad y la capacidad de respuesta frente a las necesidades del mercado. A través de la implementación de tecnologías y prácticas operativas mejoradas, INTI BANK busca aumentar su eficiencia y asegurar la máxima calidad en la entrega de servicios a sus clientes.

1. Objetivos del plan funcional de Operaciones

A continuación, se detallan los objetivos a lograr a fines del 2029:

- Mejorar la eficiencia operativa en un 20%
- Reducir los costos operativos en un 15%
- Garantizar una experiencia al cliente de alta calidad con un índice de satisfacción del 75%
- Aumentar la digitalización de los servicios bancarios en un 50%
- Reducir el tiempo de procesamiento de créditos en un 30%
- Reducir la tasa de morosidad a 1.2%

2. Objetivos del plan funcional de Operaciones alineados con los objetivos estratégicos

Se detallan los objetivos del presente plan para el periodo 2024-2029:

Tabla 22

Alineamiento de objetivos del plan funcional de Operaciones con objetivos estratégicos

| Tipo de objetivo | Objetivos estratégicos | Objetivos de Operaciones |
|------------------|--|---|
| Rentabilidad | Incrementar los ingresos financieros en 9.7% anual hasta finalizar el periodo 2029. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia operativa en un 20% • Reducir los costos operativos en un 15% • Garantizar una experiencia al cliente de alta calidad con un índice de satisfacción del 75% |
| | Lograr un ROE del 3.42% anual al final del periodo 2029. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia operativa en un 20% • Reducir los costos operativos en un 15% • Reducir la tasa de morosidad a 1.2% |
| Crecimiento | Lograr un crecimiento del 0.67% al 1.11% en la colocación de productos financieros al 2029. | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una experiencia al cliente de alta calidad con un índice de satisfacción del 75% • Reducir el tiempo de procesamiento de créditos en un 30% |
| | Lograr un crecimiento del 1.4% al 3.5% en la colocación de productos financieros para MYPE al 2029. | <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tiempo de procesamiento de créditos en un 30% • Reducir la tasa de morosidad a 1.2% |
| Sostenibilidad | Promover la educación e inclusión financiera mediante capacitaciones, logrando al 2029 un 30% de conversión de participantes a clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una experiencia al cliente de alta calidad con un índice de satisfacción del 75% |
| | Reducir el consumo de papel en un 70% mediante digitalización operativa al 2029. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la digitalización de los servicios bancarios en un 50% |

Nota: Elaboración propia, 2024.

3. Estrategias y acciones del plan funcional de Operaciones

A continuación, se desarrollan las estrategias previstas para el logro de cada objetivo planteado.

3.1 Mejorar la eficiencia operativa en un 20%

Para lograr este objetivo se plantean las siguientes estrategias:

- Utilización del sistema de Gestión por Procesos de Negocio (BPM⁴) dentro del *Core banking system* utilizado por el banco llamado Mambu (que tiene orientación hacia la banca digital y la innovación tecnológica), con el fin de automatizar y optimizar procesos operativos.
- Identificación y eliminación de cuellos de botella en los procesos operativos, para optimizar la rapidez y precisión, a través del BPM.
- Capacitación del personal. Se brindará formación a los empleados en el uso de nuevas herramientas tecnológicas (CRM y herramienta BPM de Mambu) para aumentar la productividad.

Cabe resaltar que Mambu ofrece formación en línea gratuita (como parte del servicio, por lo que no habría costo de capacitación). Como parte de la compra de Soho Plus, existen capacitaciones gratuitas que, posteriormente, el mismo personal podría brindar a los nuevos trabajadores que se incorporen.

El desarrollo de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 23

KPI para la mejora de la eficiencia operativa

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|--|------------------------|---|
| Reducción de tiempo de procesos operativos | Mensual | Medir el tiempo promedio de procesamiento de operaciones, antes y después de la implementación del BPM. |
| Tasa de error operacional | Mensual | Seguimiento de la frecuencia de errores operativos antes y después de la implementación para evaluar mejoras en precisión. |
| Capacidad de respuesta del personal | Trimestral | Evaluar el tiempo de respuesta a solicitudes de clientes o incidencias antes y después de la implementación de nuevas herramientas. |
| Productividad del personal | Mensual | Medir la cantidad de transacciones o procesos completados por empleado antes y después de la implementación. |
| Índice de satisfacción del cliente (NPS) | Trimestral | Índice de recomendación de los clientes tras la atención brindada. |

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.2 Reducir los costos operativos en un 15%

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

⁴ BPM son las siglas del inglés *Business Process Management*.

- Identificación y registro de los procesos operativos actuales que son manuales o dependientes de medios físicos, para disminuir las horas empleadas. Esta actividad se llevará a cabo durante la reunión mensual de todas las cabezas de cada gerencia.
- Estimación del costo total asociado con el uso de papel, almacenamiento físico y otros materiales al 2024, a medirse a través de reportes financieros, y comparación de costos antes y después de la digitalización.
- Registro del consumo energético (en kWh) en todas las oficinas y sucursales al 2024 como línea base, a través de los medidores de energía instalados en las oficinas y las facturas de electricidad, lo cual se comparará con los demás periodos, a través de reportes trimestrales de consumo energético. Para el logro de esta estrategia se migrará al uso de focos LED.
- Renegociación de contratos con proveedores de servicios de forma anual.

El avance del desarrollo de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 24

KPI para la reducción de costos operativos

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|---|
| Porcentaje de reducción en procesos manuales | Mensual | Medir el porcentaje de procesos que se han automatizado o mejorado para reducir la dependencia de procesos manuales. |
| Reducción en el costo de papel y almacenamiento | Anual | Evaluar la reducción anual en los gastos asociados al uso de papel y almacenamiento físico. |
| Reducción en el consumo energético | Trimestral | Comparar el consumo energético actual con el de períodos anteriores para evaluar la eficacia de las medidas implementadas como el uso de focos LED. |
| Ahorro en costos por renegociación de contratos | Anual | Medir el porcentaje de ahorro logrado mediante la renegociación de contratos con proveedores de servicios. |

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.3 Garantizar una experiencia al cliente de alta calidad con un índice de satisfacción del 75%

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- Multicanalidad eficiente. Optimización de la integración de los canales de atención al cliente (presencial, *online*, móvil) para proporcionar una experiencia coherente y satisfactoria, lo cual será logrado a través de Zoho Plus, que incluye la herramienta Social.
- Implementar tecnologías de automatización, como *chatbots* o respuestas automáticas, para proporcionar respuestas inmediatas a consultas comunes mientras se derivan casos que requieren la atención de un humano, lo cual se puede hacer mediante Soho Plus.
- Tiempo de respuesta rápida. Se implementará una política de respuesta rápida para consultas y reclamos, garantizando la resolución de problemas en menos de 24 horas. La

herramienta Social incluye un sistema de seguimiento y alertas para asegurar que todas las consultas y reclamos sean respondidos dentro de 24 horas.

El avance de estas estrategias se medirá mediante los siguientes KPI:

Tabla 25

KPI para la evaluación del índice de satisfacción

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|--|
| Índice de satisfacción del cliente (NPS) | Trimestral | Índice de recomendación de los clientes tras la atención brindada. |
| Tasa de respuesta dentro de 24 horas (%) | Mensual | Medir el porcentaje de consultas y reclamos respondidos dentro del plazo de 24 horas. |
| Consistencia en la experiencia multicanal | Semestral | Evaluar la coherencia de la experiencia del cliente a través de diferentes canales utilizando encuestas y <i>feedback</i> directo. |
| Tasa de retención de clientes (%) | Anual | Medir la tasa de retención de clientes mediante el CRM. |

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.4 Aumentar la digitalización de los servicios bancarios en un 50%

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- Desarrollo de nuevas plataformas digitales. Se realizará el lanzamiento del nuevo interfaz de la *web* y la app móvil para mejorar la accesibilidad y facilidad de uso por el usuario).
- Comunicar sobre la disponibilidad de las funcionalidades de la app y de la nueva *web* a las personas que vayan al banco presencialmente.
- Capacitación y soporte al cliente a través de los programas de capacitación para clientes, brindando un soporte técnico robusto que facilite una transición suave para los usuarios (mediante los canales de Whatsapp o teléfono).
- Marketing digital, al fomentar el uso de los servicios digitales por medio de redes sociales.

El desarrollo de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 26

KPI para adopción y uso de canales digitales

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|---|
| Uso de plataformas digitales por los clientes (%) | Mensual | Evaluar el porcentaje actual de uso de canales digitales por parte de la base total de clientes (Meta al 2029: +50% frente a línea base estimada en 2023) |
| Tasa de migración a canales digitales | Anual | Porcentaje de clientes que, habiendo usado solo canales presenciales en el año anterior, ahora usan digitales. |
| % de clientes capacitados en uso de canales digitales | Trimestral | Porcentaje de clientes que han recibido capacitación formal (presencial o virtual) de un total de clientes activos durante el trimestre evaluado. |

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.5 Reducir el tiempo de procesamiento de créditos en un 30%

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- **Automatización del procesamiento de solicitudes.** Se implementará la utilización del procesamiento automático del *Core Banking System* del banco, Mambu, para la evaluación rápida de la solvencia del solicitante, la verificación de documentos y la decisión de crédito. Mambu puede dialogar con SUNAT, RENIEC y Experian Power Curve (servicio de *scoring* crediticio). La integración se realiza a través de interfaces programáticas (API), lo que hará el equipo de Tecnologías de la Información (TI).
- **Revisión y optimización de flujos de trabajo.** Revisar y rediseñar los flujos de trabajo existentes para eliminar pasos innecesarios y asegurar que los procesos sean lo más eficientes posible. Esto se analizará a través del BPM del *Core Banking System*.
- **Capacitación continua.** Todos los jefes de área que corresponden tendrán la tarea de capacitar y dar seguimiento a aquellos colaboradores que gestionen las herramientas o sistemas para el procesamiento de créditos. Asimismo, todo trabajador nuevo (en caso de corresponder) se le capacitará al respecto durante su inducción. Cabe resaltar que solo los jefes de área correspondientes a esta gestión y el equipo de TI llevarán una capacitación única personalizada para el uso de esta herramienta de automatización de créditos.
- **Monitoreo y retroalimentación continua.** El sistema de monitoreo en tiempo real para rastrear el rendimiento del proceso de aprobación de créditos y ajustar rápidamente cualquier ineficiencia será llevado a cabo a través del *Core Banking System*, Mambu.

El avance del desarrollo de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 27

KPI para medición del tiempo de procesamiento de créditos

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|--|
| Reducción promedio de tiempo de procesamiento (%) | Mensual | Medir el porcentaje de reducción en el tiempo medio de procesamiento de créditos desde la solicitud hasta la decisión final, a comparación del tiempo promedio al 2023. |
| Eficiencia de los flujos de trabajo mejorados | Trimestral | Evaluar la efectividad de los nuevos flujos de trabajo en términos de reducción de pasos innecesarios y tiempo ahorrado. |
| Tasa de adopción de nuevas herramientas y sistemas por parte del personal | Semestral | Medir la proporción del personal que utiliza efectivamente las nuevas herramientas y sistemas. |
| Índice de resolución de incidencias operativas | Mensual | Monitorear el número y tipo de incidencias operativas reportadas y resueltas relacionadas con el proceso de crédito. |
| Tiempo promedio de aprobación de crédito | Mensual | Medir el tiempo promedio (en horas) que transcurre desde la solicitud formal de crédito hasta su aprobación. El objetivo es reducir este tiempo a menos de 48 horas hacia 2029 (línea base 2023: 72 horas), como parte de la mejora en eficiencia operativa y experiencia del cliente. |
| % de cumplimiento del plan anual de capacitación técnica | Trimestral | Mide el porcentaje de actividades formativas ejecutadas respecto al total planificado en el plan anual de capacitaciones técnicas (uso de BPM, CRM, plataformas digitales y atención al cliente). |

Nota: Elaboración propia, 2024.

3.6 Reducir la tasa de morosidad a 1.2%

Para lograr este objetivo (considerando la línea base del 2023 de 5%) se han planteado las siguientes estrategias:

- **Mejora en la evaluación de riesgos crediticios.** Implementar modelos predictivos avanzados para evaluar la solvencia de los solicitantes de crédito, lo cual se hará a través de Experian Power Curve (servicio de *scoring* crediticio).
- **Intensificación de la gestión de cobros.** Experian Power Curve permitirá automatizar recordatorios y escalaciones según el comportamiento de pago del cliente, además de hacer seguimiento a los cobros.
- **Monitoreo continuo de créditos y alertas tempranas.** Experian Power Curve hará el monitoreo de los indicadores de riesgo de crédito para tomar acciones preventivas antes de que los créditos se vuelvan morosos.
- **Educación financiera para los clientes.** Se llevará a cabo mediante las capacitaciones que se brindarán dentro de las sucursales del banco (ver punto 4 del capítulo anterior). El avance de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 28

KPI para la medición del progreso en la reducción de la tasa de morosidad

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|--|
| Tasa de precisión del modelo predictivo | Trimestral | Medir la precisión de los modelos predictivos al identificar correctamente a los solicitantes con alto riesgo de morosidad mediante métricas como la sensibilidad o el ROC/AUC del modelo. |
| Tasa de recuperación de cobros | Mensual | Evaluar el porcentaje de deudas recuperadas después de implementar estrategias automatizadas de cobranza. |
| Efectividad de las alertas tempranas | Mensual | Medir el porcentaje de acciones tempranas tomadas que resultaron en la prevención de la morosidad. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

4. Presupuesto anual del plan de Operaciones

La implementación de esta propuesta se ajusta al presupuesto previsto para los años 2025 a 2029 como se muestra en el anexo 19.

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Para alcanzar los objetivos establecidos es esencial fortalecer el equipo de INTI BANK mediante un plan de Recursos Humanos, que asegure la disponibilidad del capital humano necesario para mantener altos estándares de calidad, especialmente ante el aumento de transacciones en el sector emprendedor. Incluirá personal de atención al cliente, operaciones, riesgos y áreas de soporte, enfocándose en la contratación, capacitación, reestructuración y retención de personal con experiencia en el sector. También buscará optimizar costos y alinearse con los objetivos y estrategias del banco, reflejados en el nuevo organigrama del anexo 21.

1. Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos alineados a los objetivos estratégicos

Tabla 29

Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

| Tipo de objetivo | Objetivos estratégicos | Objetivos de Recursos Humanos |
|------------------|--|--|
| Rentabilidad | INTI BANK proyecta alcanzar un ROE de 3.42% al 2029, mejorando respecto al 1.79% registrado en 2023. | Evaluar y plantear un nuevo organigrama y estructura para INTIBANK adaptable desde el año 2025 según la estrategia planteada. |
| | Incrementar el ROA del 0.63% en 2023 al 0.76% al 2029. | Implementación y desarrollo de una Política de Compensación, Beneficios y reestructuración alineados a la estrategia planteada. |
| | Lograr incrementar los ingresos financieros en promedio de 9.7% anual hasta finalizar el periodo 2029. | Desarrollar y fomentar la capacitación en innovación tecnológica y servicio al cliente |
| Crecimiento | Lograr un crecimiento del 0.67% al 1.1% en la colocación de productos financieros al 2029. | Difundir la cultura organizacional de INTI BANK. |
| | Lograr un crecimiento del 1.4% al 3.5% en la colocación de productos financieros para MYPE al 2029. | Reclutar y retención del talento que INTI BANK requiere para que se alinee con el perfil del banco (segmento meta [MYPE] -Herramienta digitales) |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2. Estrategias y acciones para el logro de los objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

A continuación, se detalla la estrategia prevista para el logro de cada objetivo planteado:

2.1 Evaluar y plantear un nuevo organigrama y estructura para INTI BANK

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- **Análisis del organigrama actual.** INTI BANK debe realizar una revisión exhaustiva y objetiva de las funciones asignadas a cada colaborador y área, con especial énfasis en las áreas de Operaciones y Ventas. El objetivo es identificar las mejoras necesarias para

asegurar que el nuevo organigrama esté alineado con los objetivos estratégicos que la organización se propone alcanzar.

- **Alineación de objetivos.** En este punto se debe instalar un comité especial donde participen todas las gerencias para revisar el nuevo organigrama, y que éste se encuentre alineado a los objetivos y metas generales y específicas del banco.
- **Reestructuración del organigrama.** Desarrollo de un plan de reestructuración que incluya ajustes a las políticas de Recursos Humanos, un plan de comunicación para el personal y el seguimiento de la implementación del nuevo organigrama. Las áreas o sub áreas incorporadas son Riesgos, con 6 integrantes, y Auditoría Interna, con 2 integrantes. Las áreas reestructuradas son Negocios, Operaciones y Tecnología (reestructuración del área de Tecnología para garantizar soporte a los procesos de digitalización). Todo esto supone la incorporación de personal con perfil digital, empático y orientado a resultados.

El avance de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 30

KPI para la medición del impacto en el cambio del organigrama

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|---|
| Satisfacción del personal | Trimestral | Medir el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados a través de las encuestas anónimas. |
| Cumplimiento de objetivos | Trimestral | Medir el nivel de cumplimiento de metas de cada área |
| | | Negocios Operaciones = Metas de colocaciones |
| | | Riesgos = % de Morosidad |
| % de cumplimiento del plan de reestructuración organizacional | Semestral | Auditoría = Cumplimiento de normativa de entidades externas |
| | | Mide el grado de avance del plan de reestructuración del organigrama, con meta del 100% al 2026. |
| % de puestos críticos cubiertos con perfil digital | Anual | Evalúa qué porcentaje de puestos estratégicos han sido ocupados por talento con competencias digitales, con una meta del 95%. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.2 Reclutar y seleccionar personal que se alinee con el perfil del banco, enfocado en la excelencia en el servicio al cliente, con experiencia en el sector emprendedor y en el manejo de herramientas digitales

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- Analizar y establecer el perfil del colaborador que esté alineado a los objetivos del banco.
- Establecer una banda salarial con la remuneración competitiva mayor al mercado. Considerando la necesidad del banco de contar con personal apto en el servicio al cliente del sector MYPE, se debe buscar captar a quienes tienen experiencia en dicho sector. Además, se requiere de personal clave para la nueva área de Riesgos.

- Proceso de selección eficiente y objetivo. Se contará con el servicio de una entidad especializada para que realice los filtros adecuados para contratar al personal calificado que necesita el banco.
- Determinación del personal nuevo a contratar, según la evaluación realizada en la siguiente tabla.

Tabla 31

Nuevas contrataciones de INTI BANK para 2025-2029

| AREAS | CONTRATADOS |
|-------------------------------------|-------------|
| Negocios y operaciones-Riesgos | 13 |
| Finanzas - contabilidad y tesorería | 1 |
| Auditoría Interna | 2 |
| | 16 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

El avance de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 32

KPI para la medición de la calidad del reclutamiento y de la Gestión del personal para el 2025 al 2029

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|--|----------------------------|--|
| Tasa de rotación voluntaria | Anual | Medir el porcentaje de salidas voluntarias respecto al total de empleados. Línea base 2023: 14%, meta: $\leq 10\%$. |
| Calidad de contratación | Trimestral | Evalúa el desempeño de nuevos empleados en sus primeros. Esto en base a cumplimiento de metas y/o esfuerzos para el cumplimiento de estos. |
| Tiempo de contratación | En el mes de reclutamiento | Mide el tiempo promedio desde que se abre una vacante hasta que se contrata al candidato |
| % de promociones internas sobre el total de contrataciones | Anual | Indica el grado en que la organización promueve talento interno. Meta: $\geq 40\%$. |
| Índice de satisfacción interna | Anual | Evalúa el promedio de satisfacción del personal mediante encuestas internas. Meta: $\geq 8/10$. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.3 Desarrollar y fomentar la capacitación en innovación tecnológica y servicio al cliente, en especial al sector emprendedor

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- Realizar un cronograma de capacitaciones anuales para el sector MYPE, el cual se realizará en estos 5 años de forma semestral. Esto incluye tocar temas sobre la atención empática, venta consultiva y gestión de reclamos.
- Capacitar al personal en herramientas digitales implementadas en el banco (Mambu, Zoho CRM y Experian).

Para la medición de la efectividad de estas estrategias, se cuentan con los siguientes KPI:

Tabla 33*KPI para la medición del desarrollo y capacitación del personal*

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|--|
| % de cumplimiento del plan de capacitación técnica | Trimestral | Medir el grado de ejecución del plan técnico respecto al cronograma. Meta: $\geq 90\%$. |
| % de colaboradores certificados en herramientas digitales clave | Anual | Evaluar el porcentaje de personal que ha obtenido certificaciones digitales relevantes. Meta: 85%. |
| % de colaboradores con línea de carrera trazada | Anual | Medir el porcentaje de colaboradores que cuentan con un plan de desarrollo profesional definido. Meta: $\geq 75\%$. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.4 Difundir la cultura organizacional en INTI BANK

Se busca fortalecer una cultura organizacional orientada al cliente, la innovación y el compromiso y para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- Desarrollar un programa de diversas actividades para la difusión de los valores y cultura de INTI BANK a nivel de todo el personal.
- Difundir la cultura organización a través de las memorias anuales, que serán entregadas a los clientes.
- Difundir valores institucionales concretos (por ejemplo, confianza, agilidad, cercanía) mediante programas de *onboarding*, señalética interna y boletines.
- Ejecutar un programa de reconocimiento trimestral (por logros, actitud y liderazgo).
- Implementar encuestas anuales de cultura organizacional y retroalimentación.

Para la medición de la efectividad de estas estrategias, se fijan estos KPI:

Tabla 34*KPI para la medición del avance en la difusión de la cultura organizacional de INTI BANK*

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|---|
| % de participación en programas de reconocimiento | Trimestral | Medir el porcentaje de colaboradores que participan en actividades de reconocimiento institucional (premiaciones, menciones, reconocimientos trimestrales). Meta al 2029: $\geq 75\%$ |
| Nivel de alineación cultural según encuesta | Anual | Evaluar el grado de identificación del colaborador con los valores, misión y visión del banco a través de encuestas estructuradas. Meta al 2029: 85%. |
| Índice de satisfacción interna | Anual | Evalúa el promedio de satisfacción del personal mediante encuestas internas. Meta: $\geq 8/10$. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.5 Implementación y desarrollo de una política de compensación, beneficios y reestructuración

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- Implementación de evaluación de 360° al personal.

- Estructurar la banda salarial del personal operativo y administrativo.
- Planificar los beneficios a otorgar al personal según evaluación.
- Reestructuración del personal de las áreas claves del banco. Según la evaluación realizada, la reubicación del personal, así como la indemnización para la alineación con el plan propuesto se muestra en la tabla 35.

Tabla 35

Ascensos e indemnizaciones por área

| AREAS | ASCENDIDOS | INDEMNIZADOS |
|--|------------|--------------|
| Negocios y operaciones-Riesgos | 2 | 4 |
| Tecnología, investigación y desarrollo | 0 | 7 |
| Finanzas - contabilidad y tesorería | -2 | 0 |
| Auditoría Interna | 1 | 0 |
| Administración y gerencia | -1 | 0 |
| | 0 | 11 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

- Desarrollar e implementar el programa de retención de talento. Junto con el nuevo organigrama se crearán líneas de carrera y se brindarán bonificaciones acordes al mérito del colaborador.

Para monitorear la implementación y efectividad de estas políticas se han definido los siguientes KPI que permitirán tomar decisiones informadas y corregir desvíos en la ejecución:

Tabla 36

KPI para medir la calidad de implementación y desarrollo de la política de compensación, beneficios y reestructuración

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|--|
| Índice de cobertura de puestos críticos reestructurados | Anual | Medir el % de puestos clave reestructurados que han sido cubiertos en tiempo y con el perfil adecuado. |
| % de incremento en la equidad salarial entre bandas | Anual | Medir la reducción de la brecha salarial entre personal con responsabilidades equivalentes. |
| % de satisfacción con el esquema de compensación | Anual | Medido mediante encuestas internas anónimas. |
| % de desvinculaciones correctamente planificadas versus no planificadas | Trimestral | Evaluar si las salidas fueron parte del plan de reestructuración o desvinculaciones inesperadas. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos

La implementación de esta propuesta considera el presupuesto previsto para el periodo 2025-2029, como se muestra en el anexo 19.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En el presente capítulo se detalla el plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), propuesto por Porter y Kramer (Salas, 2011). Tal enfoque sugiere que las empresas pueden crear un valor económico de tal manera que siempre ganen la sociedad.

1. Objetivos del plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa alineados a los objetivos estratégicos

Tabla 37

Objetivos del plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa

| Tipo de objetivo | Objetivos estratégicos | Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa |
|------------------|--|--|
| Sostenibilidad | Promover la educación e inclusión financiera mediante capacitaciones, logrando al 2029 un 30% de conversión de participantes a clientes. | Desarrollar programas de educación financiera y asesoría personalizada |
| | Reducir el consumo de papel en un 70% mediante digitalización operativa al 2029. | Implementar iniciativas internas de sostenibilidad operativa, |
| | Destinar anualmente el 0.03% de la utilidad neta de INTI BANK al programa Pachamama Raymi para contribuir con proyectos de reforestación, desde 2025 hasta 2029. | Ejecutar alianzas y mecanismos de inversión social ambiental |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Cumplir con los ODS demuestra un compromiso con la responsabilidad social, lo que puede mejorar la reputación del banco y fortalecer la confianza entre sus clientes, inversores y otros grupos de interés. En la siguiente tabla se presentan los objetivos de este capítulo alineados a los ODS.

Tabla 38

Objetivos alineados a los ODS

| # | Objetivo de RSC (INTI BANK) | Iniciativas clave | ODS Relacionado | Justificación del alineamiento |
|---|--|--|--|--|
| 1 | Promover la educación e inclusión financiera mediante capacitaciones, logrando al 2029 un 30% de conversión de participantes a clientes. | Desarrollar programas de educación financiera y asesoría personalizada | ODS 4. Educación de calidad | ODS 4: Fomenta habilidades financieras clave. |
| | | | ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico | ODS 8: Mejora acceso a servicios financieros que impulsan el desarrollo económico. |
| | | | ODS 10. Reducción de las desigualdades | ODS 10: Promueve inclusión financiera en poblaciones vulnerables. |
| 2 | Reducir el consumo de papel en un 70% mediante digitalización operativa al 2029. | Implementar iniciativas internas de sostenibilidad operativa | ODS 12. Producción y consumo responsables | ODS 12: Reduce el uso de recursos naturales y residuos operativos. |
| | | | ODS 13. Acción por el clima | ODS 13: La digitalización reduce emisiones indirectas por menor consumo de papel. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 38*Objetivos alineados a los ODS*

| # | Objetivo de RSC (INTI BANK) | Iniciativa clave | ODS Relacionado | Justificación del Alineamiento |
|---|---|--|--|--|
| 3 | Destinar anualmente el 0.03% de la utilidad neta al programa Pachamama Raymi para proyectos de reforestación. | Ejecutar alianzas y mecanismos de inversión social ambiental | ODS 13. Acción por el clima | ODS 13: La reforestación contribuye a mitigar el cambio climático. |
| | | | ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres | ODS 15: Promueve biodiversidad y recuperación de ecosistemas. |
| | | | ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos | ODS 17: Colabora con actores externos (ONG, programas comunitarios). |

Nota: Elaboración propia, 2025.**2. Estrategias y acciones del plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa**

A continuación, se desarrolla la estrategia para el logro de cada objetivo planteado en el punto:

2.1 Desarrollar programas de educación financiera y asesoría personalizada

Enfocados en segmentos de la población con menor acceso al sistema bancario formal, con el objetivo de contribuir a la meta institucional de lograr una conversión del 30% de los participantes capacitados.

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- **Segmentar al público objetivo.** Enfocar las capacitaciones a clientes no bancarizados, como empresas MYPE e informales, y desarrollar material adaptado a cada necesidad del público.
- **Diseñar el programa de capacitación financiera.** Crear cursos sencillos y accesibles sobre temas básicos de la formación financiera.
- **Establecer indicadores de éxito claros.** Como la tasa de conversión de personas capacitadas y el porcentaje de nuevas afiliaciones como seguimiento mensual.

El avance del desarrollo de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 39*KPI para promover la educación financiera*

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---|------------------------|--|
| Mejorar los conocimientos y habilidades financieras de los clientes y la comunidad en general | Trimestral | Organizar eventos especiales como “Días de Educación Financiera”, donde se ofrecerán talleres, charlas y actividades para toda la comunidad, para hacer que la educación financiera sea accesible y atractiva, lo cual se medirá mediante el aumento de nuevas afiliaciones de los clientes. |

Nota: Elaboración propia, 2025.**2.2 Implementar iniciativas internas de sostenibilidad operativa**

Para lograr este objetivo se han planteado las siguientes estrategias:

- Eliminar el uso del papel en procesos internos y externos para impulsar el uso de aplicaciones móviles y banca en línea en los clientes.
- Implementar campañas internas que promuevan la cultura de cero papeles entre los empleados y los clientes.

El avance del desarrollo de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 40

KPI para reducir el impacto ambiental

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|---------------------------------------|------------------------|---|
| Disminuir del uso del papel en un 70% | Anual | <ul style="list-style-type: none"> • Se tendrá iniciativas como migrar las operaciones digitales a plataformas de computación en la nube que se comprometan con la sostenibilidad. • Implementar políticas de oficina sin papel donde todas las transacciones, contratos y comunicaciones se manejarán digitalmente. • Fomentar el uso de estados de cuenta, recibos y comunicaciones electrónicas en lugar de impresos. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2.3 Ejecutar alianzas y mecanismos de inversión social ambiental

Para lograr este objetivo se ha planteado la estrategia de colaborar con organizaciones especializadas para implementar programas de reforestación a fin de gestionar la canalización efectiva de fondos hacia proyectos de reforestación con impacto comunitario.

El avance de estas estrategias se medirá a través de los siguientes KPI:

Tabla 41

KPI de la sostenibilidad ambiental

| KPI | Frecuencia de medición | Descripción |
|--|------------------------|--|
| % de contribuciones a programas de Reforestación o Responsabilidad Social, de la utilidad neta | Anual | Se implementará el programa Pachamama Raymi que consiste en la donación de 0.03% de la utilidad anual a la Fundación Pachamama Raymi. Con los fondos la fundación realizará la siembra de árboles para contribuir con la protección y conservación del medio ambiente. |

Nota: Elaboración propia, 2025.

3. Presupuesto anual del plan de Responsabilidad Social Corporativa

La implementación de esta propuesta considera el presupuesto previsto para los años 2025 a 2029, como se muestra en el anexo 23.

Este plan de responsabilidad social consolida el compromiso de INTI BANK con la sostenibilidad ambiental, la inclusión financiera y el desarrollo de capacidades en la comunidad. Cada objetivo ha sido formulado con indicadores de desempeño que permitirán monitorear su cumplimiento y alinear sus resultados con los valores institucionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS

1. Objetivos del plan financiero

A continuación, se presentan los objetivos del plan de Finanzas, que serán alcanzados en 5 años, tomando como inicio el año 2025,

Tabla 42

Objetivos del plan de Finanzas

| Objetivos | Acciones | Medir | 2029 |
|--|--|---|-------|
| INTI BANK proyecta alcanzar un ROE de 3.42% al 2029, mejorando respecto al 1.79% registrado en 2023. | * Mayor penetración en el mercado MYPE * Incremento sostenido en la colocación de créditos rentables * Optimización del capital disponible | Beneficio/ Patrimonio Neto | 3.42% |
| Incrementar el ROA del 0.63% en 2023 al 0.76% al 2029. | * Mejora en la calidad de cartera * Reducción de gastos operativos * Gestión más eficiente de los activos totales | ROA= Beneficios neto/Total Activos | 0.76% |
| Lograr incrementar los ingresos financieros en promedio de 9.7% anual hasta finalizar el periodo 2029. | Se esta proponiendo las estregias de crecimiento de venta asi como la optimización de gastos de la empresa | $\frac{\text{Ingresos en el periodo actual} - \text{Ingresos en el periodo anterior}}{\text{Ingresos en el periodo anterior} \times 100}$ | 9.70% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

2. Datos

- El impuesto a la renta es 29.5% del resultado antes de impuestos.
- El estado financiero es expresado en miles de soles.
- El plan estratégico se está realizando por 5 año del 2025 al 2029.

3. Supuestos

- Se está considerando una provisión de cobranza dudosa del 13.8% de los ingresos, debido a que al año 2023 existía una relación del 13% en referencia a los ingresos de ese mismo año.
- Los ingresos en el mercado financiero en el Perú se mantendrán con un crecimiento del 6%, que será constante durante el periodo 2025-2029.
- Los gastos por interés se mantienen con el mismo porcentaje de 36.77% con respecto a los ingresos obtenidos en el año.
- Para este plan estratégico no se han considerado prestamos de bancos locales, debido a que la inversión a realizar será financiada con inversión propia.
- Las tasas ofrecidas por INTI BANK para los préstamos siguen constantes en los últimos años.

- El PBI tendrá un crecimiento estable del 3% anual para los siguientes periodos y la inflación de 2% para el periodo 2025-2029.

4. Proyección de ingresos

Se considera que INTI BANK logrará un crecimiento promedio de 6% de los ingresos, cálculo tomado de la generación de las nuevas colocaciones realizadas para este periodo. Estos ingresos consideran todos los productos que ofrece el banco hasta el año 2029, y están compuestos de la siguiente manera:

Tabla 43

Ingresos proyectados por intereses de INTI BANK para el periodo 2025-2029

| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos por intereses | 228,048 | 241,731 | 256,234 | 271,608 | 287,905 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Tabla 44

Ingresos por producto proyectados de INTI BANK para el periodo 2025-2029

| Ingresos por intereses S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Préstamos hipotecarios | 121,307 | 128,586 | 136,301 | 144,479 | 153,147 |
| Préstamos al consumo | 22,193 | 23,524 | 24,936 | 26,432 | 28,018 |
| Tarjetas de crédito | 14,217 | 15,070 | 15,974 | 16,932 | 17,948 |
| Préstamos PyME | 37,980 | 40,258 | 42,674 | 45,234 | 47,948 |
| Otros ingresos | 32,351 | 34,292 | 36,350 | 38,531 | 40,843 |
| Total ingresos por intereses | 228,048 | 241,731 | 256,234 | 271,608 | 287,905 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Según la proyección de la demanda lineal múltiple que se ha desarrollado en el capítulo IV, se determina que existe un crecimiento anual en las colocaciones de la cartera de las MYPE en promedio del 4%, por lo cual INTI BANK proyecta crecer en un 3.4%. Ello permitirá que los ingresos se incrementen en un 3.8% anual, en promedio. En la tabla 55 se observan los nuevos ingresos logrados una vez que se aplique la estrategia propuesta.

Tabla 45

Ingresos proyectados de INTI BANK con la estrategia propuesta, periodo 2025-2029

| Ingresos por intereses S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Préstamos hipotecarios | 121,307 | 128,586 | 136,301 | 144,479 | 153,147 |
| Préstamos al consumo | 22,193 | 23,524 | 24,936 | 26,432 | 28,018 |
| Tarjetas de crédito | 14,217 | 15,070 | 15,974 | 16,932 | 17,948 |
| Préstamos PyME (Proyección demanda) | 73,318 | 88,941 | 92,352 | 95,873 | 99,516 |
| Otros ingresos | 32,351 | 34,292 | 36,350 | 38,531 | 40,843 |
| Total ingresos por intereses | 263,386 | 290,413 | 305,912 | 322,247 | 339,473 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

5. Inversión necesaria

En las siguientes tablas se muestra la inversión necesaria para el año cero y para los gastos operativos que permitan ejecutar la estrategia de INTI BANK.

Tabla 46

Presupuesto por áreas para desarrollar la propuesta, periodo 2025-2029

| Presupuesto de áreas funcionales 2025-2029 | Capex en S/ (000) | Opex S/ (000) |
|--|-------------------|---------------|
| Operaciones | 1,724 | 1,436 |
| Marketing | 845 | 4,334 |
| Responsabilidad Social | - | 1,286 |
| Recursos Humanos | 134 | 1,933 |
| TOTALES | 2,703 | 8,988 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Como se muestra en la tabla 57, se necesita una inversión de S/ 2,703 millones para todas las áreas funcionales. En los gastos operativos (opex) se estima un gasto de S/ 8,988 millones, los que se detallan año por año en la siguiente tabla.

Tabla 47

Presupuesto de opex para el periodo 2025-2029

| Presupuesto de áreas funcionales 2025-2029 S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | Total 2025-2029 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Operaciones | 287 | 287 | 287 | 287 | 287 | 1,436 |
| Marketing | 867 | 867 | 867 | 867 | 867 | 4,333 |
| Responsabilidad Social | 434 | 211 | 212 | 214 | 215 | 1,286 |
| Recursos Humanos | 809 | 280 | 280 | 280 | 282 | 1,933 |
| TOTALES | 2,397 | 1,645 | 1,647 | 1,648 | 1,652 | 8,988 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

6. Estados de resultados proyectados con estrategia y sin estrategia

6.1 Estado de resultado sin estrategia

En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados con la proyección de ingresos sin incluir la estrategia propuesta para el periodo 2025-2029. Se ha estimado un crecimiento del 5% anual, según el supuesto indicado.

Tabla 48*Estado de resultado integral proyectado, periodo 2025-2029*

| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos por intereses | 228,048 | 241,731 | 256,234 | 271,608 | 287,905 |
| Gastos por intereses | - 83,847 | - 88,878 | - 94,211 | - 99,864 | - 105,855 |
| Margen financiero bruto | 144,200 | 152,852 | 162,023 | 171,745 | 182,050 |
| Provisiones para créditos directos, neta de recupero | - 29,646 | - 31,425 | - 33,310 | - 35,309 | - 37,428 |
| Margen financiero neto | 114,554 | 121,427 | 128,713 | 136,436 | 144,622 |
| Ingresos por servicios financieros | 23,945 | 25,382 | 28,186 | 29,877 | 31,670 |
| Gastos por servicios financieros | - 12,940 | - 13,717 | - 14,540 | - 15,412 | - 16,337 |
| Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros | 125,559 | 133,092 | 142,359 | 150,900 | 159,954 |
| Resultado por operaciones financieras (ROF) | | | | | |
| Margen operacional | 125,559 | 133,092 | 142,359 | 150,900 | 159,954 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | | | | | |
| Gastos de personal y directorio | - 45,148 | - 47,857 | - 50,729 | - 53,772 | - 56,999 |
| Gastos por servicios recibidos de terceros | - 44,324 | - 46,983 | - 49,802 | - 52,790 | - 55,958 |
| Impuestos y contribuciones | | | | | |
| Gastos de administración | - 89,472 | - 94,840 | - 100,531 | - 106,563 | - 112,956 |
| Depreciaciones y amortizaciones | - 7,321 | - 7,761 | - 8,226 | - 8,720 | - 9,243 |
| Margen operacional neto | 28,765 | 30,491 | 33,602 | 35,618 | 37,755 |
| VALUACION DE ACTIVOS Y PROVISIONES | | | | | |
| Provisiones para créditos indirectos | | | | | |
| Provisiones para incobrabilidad de cuentas por cobrar | | | | | |
| Deterioro de inversiones | | | | | |
| Resultado de operación | 28,765 | 30,491 | 33,602 | 35,618 | 37,755 |
| Otros ingresos y gastos, neto | | | | | |
| Resultado del ejercicio antes de impuesto a la renta | 28,765 | 30,491 | 33,602 | 35,618 | 37,755 |
| Impuesto a la renta | - 8,486 | - 8,995 | - 9,913 | - 10,507 | - 11,138 |
| Resultado neto del ejercicio | 20,279 | 21,496 | 23,689 | 25,111 | 26,617 |
| Otros resultados integrales: | | | | | |
| Resultados no realizados en inversiones disponibles para la venta, neto | | | | | |
| Total de resultados integrales del año | 20,279 | 21,496 | 23,689 | 25,111 | 26,617 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Con la proyección realizada considerando el crecimiento proyectado se obtienen los siguientes ratios de rentabilidad para el periodo 2025-2029.

Tabla 49*Ratio de rentabilidad para el periodo 2025-2029 sin estrategia*

| Ratios de rentabilidad | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ROA | 0.65% | 0.65% | 0.67% | 0.67% | 0.66% |
| ROE | 2.38% | 2.46% | 2.64% | 2.72% | 2.80% |
| Margen neto | 8.89% | 8.89% | 9.24% | 9.25% | 9.25% |
| Morosidad | 4.00% | 3.80% | 3.80% | 3.80% | 3.80% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Según se observa en la tabla 49, INTI BANK obtendría una tendencia positiva en rentabilidad y control del riesgo a lo largo del periodo proyectado. El ROE y el ROA crecen de forma sostenida, aunque partiendo de niveles bajos, lo que refleja una etapa de consolidación con potencial aún no completamente alcanzado.

El margen neto, cercano al 9.25%, muestra que las operaciones son rentables a nivel operativo. La morosidad controlada alrededor del 3.80% valida una estrategia de colocación prudente, clave en un banco enfocado en el segmento MYPE.

6.2 Estado de resultado con estrategia

La estrategia propuesta se basa en la demanda proyectada del sector MYPE considerando la puesta en marcha de los nuevos productos dirigidos este sector, diseñados para satisfacer sus necesidades. Se incluyen los ingresos adicionales por el crecimiento de las MYPE en Lima Metropolitana, con la meta de capturar el 3.4% del mercado, lo que fortalecerá el posicionamiento del banco. Los gastos reflejan los opex de todas las áreas y consideran la reestructuración salarial y bonificaciones definidas por Recursos Humanos y la Gerencia General.

Tabla 50*Estado de resultados integral proyectado, periodo 2025-2029, con estrategia*

| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por intereses | 263,386 | 290,413 | 305,912 | 322,351 | 339,580 |
| Gastos por intereses | - 96,840 | - 106,778 | - 112,476 | - 118,520 | - 124,855 |
| Margen financiero bruto | 166,546 | 183,636 | 193,436 | 203,831 | 214,725 |
| Provisiones para créditos directos, neta de recuperó | - 36,347 | - 40,077 | - 42,216 | - 44,484 | - 46,862 |
| Margen financiero neto | 130,198 | 143,559 | 151,220 | 159,346 | 167,863 |
| Ingresos por servicios financieros | 27,919 | 30,784 | 32,427 | 34,169 | 35,995 |
| Gastos por servicios financieros | - 14,946 | - 16,479 | - 17,359 | - 18,292 | - 19,269 |
| Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros | 143,172 | 157,863 | 166,288 | 175,224 | 184,589 |
| Resultado por operaciones financieras (ROF) | | | | | |
| Margen operacional | 143,172 | 157,863 | 166,288 | 175,224 | 184,589 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | | | | | |
| Gastos de personal y directorio | - 48,726 | - 53,726 | - 56,594 | - 59,635 | - 62,822 |
| Gastos por servicios recibidos de terceros-Gastos Diversos | - 49,807 | - 53,919 | - 56,711 | - 59,671 | - 62,776 |
| Gastos de administración | - 98,533 | -107,646 | -113,305 | -119,306 | -125,599 |
| Depreciaciones y amortizaciones | - 8,726 | - 9,594 | - 10,091 | - 10,619 | - 11,172 |
| Margen operacional neto | 35,912 | 40,623 | 42,892 | 45,298 | 47,818 |
| VALUACION DE ACTIVOS Y PROVISIONES | | | | | |
| Provisiones para créditos indirectos | | | | | |
| Provisiones para incobrabilidad de cuentas por cobrar | | | | | |
| Deterioro de inversiones | | | | | |
| Resultado de operación | 35,912 | 40,623 | 42,892 | 45,298 | 47,818 |
| Otros ingresos y gastos, neto | | | | | |
| Resultado del ejercicio antes de impuesto a la renta | 35,912 | 40,623 | 42,892 | 45,298 | 47,818 |
| Impuesto a la renta | - 10,594 | - 11,984 | - 12,653 | - 13,363 | - 14,106 |
| Resultado neto del ejercicio | 25,318 | 28,639 | 30,239 | 31,935 | 33,712 |
| Otros resultados integrales: | | | | | |
| Resultados no realizados en inversiones disponibles para la venta, neto | | | | | |
| Total de resultados integrales del año | 25,318 | 28,639 | 30,239 | 31,935 | 33,712 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Según la proyección realizada se obtienen los siguientes ratios de rentabilidad.

Tabla 51*Ratio de rentabilidad para el periodo 2025-2029, con estrategia*

| Ratios de rentabilidad | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ROA | 0.75% | 0.77% | 0.76% | 0.76% | 0.76% |
| ROE | 2.94% | 3.22% | 3.29% | 3.35% | 3.42% |
| Margen neto | 9.61% | 9.86% | 9.88% | 9.91% | 9.93% |
| Ratio de morosidad | 4.00% | 3.80% | 3.80% | 3.80% | 3.80% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Según se muestra en la tabla 51, La estrategia financiera propuesta para INTI BANK proyecta una mejora sostenida en sus indicadores clave de rentabilidad en el periodo 2025-2029. El ROA aumenta de 0.63% a 0.76%, y el ROE se eleva de 1.8% a 3.42%, reflejando una mayor eficiencia en el uso de activos y mejor rentabilidad patrimonial. El margen neto sube de 8.5% a 9.93%, gracias a un mayor control de gastos y una gestión crediticia enfocada en calidad. La morosidad se mantiene estable en 3.80%, indicando un riesgo crediticio controlado. En conjunto, estos resultados evidencian que INTI BANK mejoraría su desempeño financiero y consolidaría su posicionamiento en el segmento MYPE.

7. Evaluación económica y financiera

Para esta evaluación se han proyectado los flujos de efectivo con estrategia y sin estrategia, los que se presentan en las siguientes tablas. Luego de estas proyecciones se determina el flujo de caja incremental, hallando al TIR económico.

En la tabla 53 se presenta el flujo de caja sin estrategia:

Tabla 52

Flujo de caja sin estrategia para el periodo 2025-2029

| Año S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS | | | | | |
| Ingreso por ventas | 251,993 | 267,112 | 284,420 | 301,485 | 319,574 |
| EGRESOS | | | | | |
| Inversiones | | | | | |
| Licencias Area Operativa | | | | | |
| Licencias Area Marketing | | | | | |
| Costos de Intereses | -96,788 | -102,595 | -108,751 | -115,276 | -122,192 |
| Gastos de personal y directorio | -45,148 | -47,857 | -50,729 | -53,772 | -56,999 |
| Gastos por servicios recibidos de terceros | -44,324 | -46,983 | -49,802 | -52,790 | -55,958 |
| Impuesto a la Renta | -8,486 | -8,995 | -9,913 | -10,507 | -11,138 |
| FC ECONÓMICO | 57,247 | 60,682 | 65,225 | 69,140 | 73,288 |
| FINANCIAMIENTO NETO | | | | | |
| - Préstamo | | | | | |
| - Amortización de capital | | | | | |
| - Intereses y otros | | | | | |
| - Ahorro fiscal | | | | | |
| FC FINANCIERO | 57,247 | 60,682 | 65,225 | 69,140 | 73,288 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja con estrategia:

Tabla 53*Flujo de caja con estrategia para el periodo 2025-2029*

| Año S/ (000) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS | | | | | |
| Ingreso por ventas | 291,305 | 321,197 | 338,339 | 356,520 | 375,575 |
| EGRESOS | | | | | |
| Inversiones | | | | | |
| Licencias Area Operativa | | | | | |
| Licencias Area Marketing | | | | | |
| Costos de Intereses | -111,786 | -123,257 | -129,835 | -136,812 | -144,124 |
| Gastos de personal y directorio | -48,726 | -53,726 | -56,594 | -59,635 | -62,822 |
| Gastos por servicios recibidos de terceros | -49,807 | -53,919 | -56,711 | -59,671 | -62,776 |
| Impuesto a la Renta | -10,594 | -11,984 | -12,653 | -13,363 | -14,106 |
| FC ECONÓMICO | 70,392 | 78,310 | 82,546 | 87,039 | 91,747 |
| FINANCIAMIENTO NETO | | | | | |
| - Préstamo | | | | | |
| - Amortización de capital | | | | | |
| - Intereses y otros | | | | | |
| - Ahorro fiscal | | | | | |
| FC FINANCIERO | 70,392 | 78,310 | 82,546 | 87,039 | 91,747 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.1 Cálculo del flujo de caja incremental

A continuación, se desarrollan los flujos diferenciales:

Tabla 54*Flujo de caja incremental para el periodo 2025-2029*

| Año S/ (000) | 0 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingreso por ventas | | 39,312 | 54,085 | 53,919 | 55,035 | 56,001 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Inversiones | | | | | | |
| Licencias Area Operativa | -1,724 | | | | | |
| Licencias Area Marketing | -845 | | | | | |
| Licencias Area Recursos Humanos | -134 | | | | | |
| Costos de Intereses | | -14,998 | -20,662 | -21,084 | -21,536 | -21,932 |
| Gastos de personal y directorio | | -3,578 | -5,869 | -5,865 | -5,862 | -5,823 |
| Gastos por servicios recibidos de terceros | | -5,483 | -6,936 | -6,909 | -6,881 | -6,819 |
| Impuesto a la Renta | | -2,108 | -2,989 | -2,740 | -2,856 | -2,968 |
| FC INCREMENTAL ECONÓMICO | -2,703 | 13,145 | 17,628 | 17,321 | 17,899 | 18,459 |
| FINANCIAMIENTO NETO | | | | | | |
| - Préstamo | | | | | | |
| - Amortización de capital | | | | | | |
| - Intereses y otros | | | | | | |
| - Ahorro fiscal | | | | | | |
| FC INCREMENTAL FINANCIERO | -2,703 | 13,145 | 17,628 | 17,321 | 17,899 | 18,459 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

7.2 Calculando el COOK

Para el cálculo del COOK se ha considerado las siguientes variantes:

Tabla 55

Cálculo del COOK, periodo 2025-2029

| Estimación del costo de capital COOK | Cálculo |
|--|----------------|
| $K_e = R_f + \beta_i * (R_m - R_f) + RP$ | |
| Rf= es la tasa libre de riesgo | 6.5% |
| Rm-Rf: Prima por riesgo de mercado | 3.93% |
| β : Beta desapalancada promedio | 1.29 |
| RP: Prima por riesgo país | 1.6% |
| KE | 13.17% |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Obteniendo estos dos cálculos se determina el TIR económico y financiero:

Tabla 56

TIR económico - flujo de caja incremental

| | |
|------------|---------------|
| IR | 29.50% |
| kd | 5.25% |
| COK | 13.17% |

| Resumen | 0 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| FC INCREMENTAL ECONÓMICO | -2,703 | 13,145 | 17,628 | 17,321 | 17,870 | 18,429 |

| | |
|----------------------|----------------|
| TIR Económica | 513.17% |
|----------------------|----------------|

Nota: Elaboración propia, 2025.

8. Conclusiones del capítulo

El plan financiero demuestra la viabilidad económica de la estrategia de INTI BANK para el periodo 2025-2029. La implementación de productos orientados al segmento MYPE, acompañada de una estructura de gastos optimizada, mejora significativamente los indicadores financieros, permitiendo alcanzar mayores niveles de rentabilidad y participación de mercado con una posición financiera sostenible.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La investigación de mercado reveló una alta demanda de productos financieros más flexibles, con tasas competitivas y mejor atención. INTI BANK tiene las capacidades necesarias para posicionarse en este nicho.
- Las estrategias funcionales (marketing, operaciones, RRHH, RSC y finanzas) están correctamente alineadas con los objetivos generales. Se propone un liderazgo en costos tipo 2 y una estrategia de penetración de mercado.
- El plan enfatiza el uso de plataformas digitales, automatización de procesos y educación financiera para fortalecer la propuesta de valor.
- El plan no solo busca rentabilidad, sino también generar impacto positivo en el entorno mediante educación financiera, reducción de brechas de acceso y programas de sostenibilidad ambiental.

2. Recomendaciones

- Establecer una revisión anual de las condiciones del mercado para ajustar la estrategia en función de nuevas oportunidades o riesgos emergentes.
- Promover una cultura interna enfocada en innovación, agilidad y servicio al cliente, como ventaja competitiva sostenible.
- Medir y reportar el impacto social y ambiental de las estrategias, mediante un reporte de sostenibilidad.
- Establecer metas claras de mejora de ROA a mediano plazo, con foco en eficiencia y calidad de activos para continuar con el crecimiento sostenible que se ha propuesto el banco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024a). Informe Macroeconómico: IV trimestre de 2023. *Notas de Estudios del BCRP*. No. 14 – 23 de febrero de 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-14-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024c). Informe Macroeconómico: IV trimestre de 2023. *Notas de Estudios del BCRP*. No. 14-23 de febrero de 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-14-2024.pdf>
- Banco GNB Perú. (2024). Memoria anual. <https://www.bancognb.com.pe/inicio/banco-gnb-peru/memoria-anual>
- Banco Pichincha Perú. (2024). Memoria anual 2023. https://www.pichincha.com/content/published/api/v1.1/assets/CONTAC3D218755C0410B87E5672AE8B52207/native?cb=_cache_0e6f&download=false&channelToken=712a6518832146c488cdf196228d8c00
- Barney, J., y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*. Quinta edición. Pearson.
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2024). E-Summit Perú Ecommerce 2024: Entradas Platinum para asistencia presencial. <https://www.camaralima.org.pe/events/e-summit-peru-ecommerce-2024-entradas-platinum-para-asistencia-presencial/>
- Campos, M., y Zegarra Diaz, K. (30 de diciembre de 2021). ¿Cómo elige Perú a sus representantes? *Revista ONPE*. <https://revistas.onpe.gob.pe/index.php/elecciones/article/view/220/359>
- Chávez Quispe, L. (06 de febrero de 2023). La banca fue el sector con la mayor rotación de gerentes en las empresas grandes durante 2022. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/capital-humano/2023-02-06/la-banca-fue-el-sector-con-la-mayor-rotacion-de-gerentes-en-las-empresas-grandes-durante-2022>

Circular N° G-222-2024, Actualización del capital social mínimo de las empresas supervisadas correspondientes al trimestre enero-marzo de 2024. (05 de enero de 2024). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Diario Oficial El Peruano*.

Consejo para la Reforma del Sistema de Justicia. (2021). *Política Pública de Reforma del Sistema de Justicia. La Reforma del Sistema de Justicia de Cara al Bicentenario*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2016540/POLITICA%20PUBLICA%20DE%20REFORMA%20DEL%20SISTEMA%20DE%20JUSTICIA.pdf>

Cuenca, R., y Urrutia, C. (2019). Explorando las brechas de desigualdad educativa en el Perú. *Revista mexicana de investigación educativa*. Vol.24, N°81, Ciudad de México, abr./jun. 2019. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000200431

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. Pearson Educación.

David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.

Experian Perú. (s.f.). Página de contacto. <https://www.experian.com.pe/contact/index>

Expo Perú Industrial. (s.f.). La Feria de la Industria Peruana. <https://expoperuindustrial.com/>

Expoalimentaria Perú. (s.f.). Página principal. <https://expoalimentariaperu.com/>

Expotextil Perú. (s.f.). Página principal. <https://www.expotextilperu.com/>

Fitch Ratings. (12 de diciembre de 2022). Peru's Political Crisis Highlights Deep-Rooted Governability Challenges. <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/peru-political-crisis-highlights-deep-rooted-governability-challenges-12-12-2022>

Grupo Banco Mundial. (21 de octubre de 2024). El Banco Mundial en Perú. Perú Panorama General. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os,a%20USD%207%2C790%20en%202023>.

Hassan, T. (2024). World Report 2024. Our annual review of human rights around the globe: Peru. The Human Rights System Is Under Threat: A Call to Action. <https://www.hrw.org/world->

report/2024#:~:text=Peru's%20Congress%20has%20taken%20measures,%2C%20prosecutors%2C%20and%20electoral%20authorities.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2007/Institucional/Memoria-BCRP-2007-01.pdf>

Hyundai Motor Perú. (s.f.). Hyundai Tucson. <https://hyundai.pe/modelos/new-tucson/caracteristicas/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023c). Estadística de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares. *Informe Técnico*. N°2, junio 2023. Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2023. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4785209/Las%20Tecnolog%3%ADas%20de%20Informaci%3%B3n%20y%20Comunicaci%3%B3n%20en%20los%20Hogares%3A%20Abr-May-Jun%202023.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024b). *Producción y empleo informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2022-2023*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1996/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (21 de marzo de 2024a). Población con algún problema de salud que busca atención se incrementó de 43,5% a 47,0%. [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/923804-poblacion-con-algun-problema-de-salud-que-busca-atencion-se-incremento-de-43-5-a-47-0>

Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. (2011). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>

Ley N° 30999, Ley de Ciberdefensa. (2019). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1671813/Ley%20N%C2%B030999%2C%20Ley%20de%20Ciberdefensa.pdf>

Ley N° 28611, Ley General del Ambiente. (2005). <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf>

Ley N° 30327, Ley de Promoción de las Inversiones para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Sostenible. (2015).

https://www.sbn.gob.pe/Repositorio/public/files/2024/04/ley-30327-2024-04-05_1712347864.pdf

Mambu. (s.f.). Página principal. <https://cloud.mambu.com/es/>

Ministerio de la Producción. (2023). Las MIPYME en cifras 2023. Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (OGEIEE). <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anales/item/1225-las-mipyme-en-cifras-2023>

Moody's Local PE. (2023). Informe de clasificación de riesgo de entidad financiera. Superintendencia del Mercado de Valores. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/HI%20Moody%202023.pdf>

Observatorio CEPLAN. (Diciembre 2023). Mayor urbanización global. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/m9>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 57(2), pp. 137-145.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Vol. 86, N° 1, Enero 2008. [PDF].

Salas, V. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. Septiembre - Diciembre 2011, N°9, vol. 3, n°3. https://accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/9_2.pdf

Semana Económica. (28 de agosto de 2023). Alfin Banco recibió la aprobación de la SBS para reducir su capital social por S/ 62.46 millones. <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/banca/alfin-banco-recibio-la-aprobacion-de-la-sbs-para-reducir-su-capital-social-por-s6246-millones>

- Servicio Gráfico Las Líneas SRL. (2024). Cotización. [Proforma impresa].
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2023a). Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio - diciembre 2023. [Documento reservado].
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2023b). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros – Ley N.º 26702 (versión actualizada al 16 de marzo de 2023). https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/LEY_GENERAL_SISTEMA_FINANCIERO/2023/Ley%20N%C2%B0%2026702%20%2801012023%29.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2024a). Estados financieros anuales de empresas del sistema financiero peruano – 2023. https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2024b). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. Mayo 2024*. SBS. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2024-1.pdf>
- Zoho. (s.f.). Software excepcional, por un precio razonable. <https://www.zoho.com/es-xl/crm/zohocrm-pricing.html>

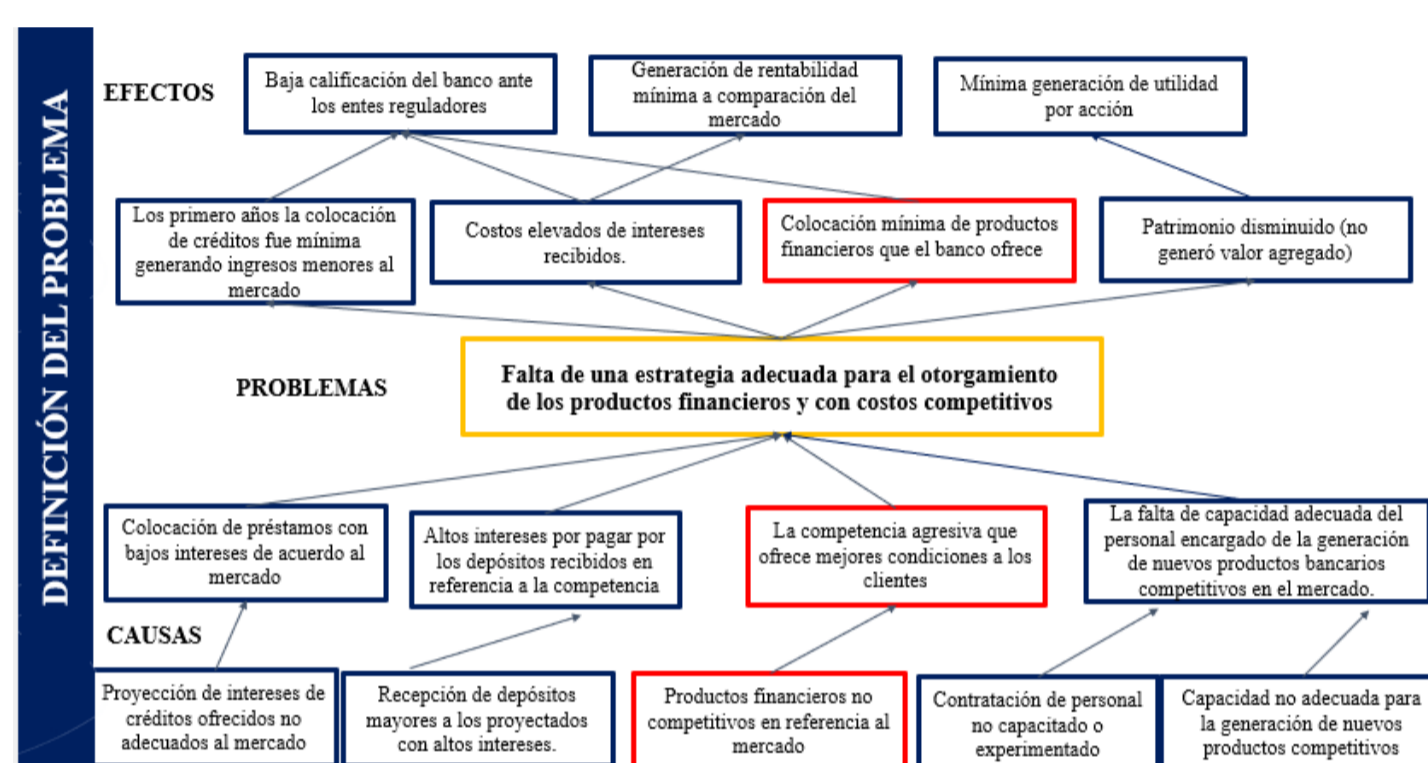
ANEXOS

Anexo 1. Requisitos de capital mínimo requerido por la SBS para bancos en el Perú para 2024

| CAPITAL SOCIAL MÍNIMO (*) | |
|---|-------------------|
| A. Empresas de Operaciones Múltiples | |
| 1. Empresas Bancarias. | 33,554,001 |
| 2. Empresas Financieras. | 16,873,743 |
| 3. Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. | 16,873,743 |
| 4. Caja Municipal de Crédito Popular. | 8,999,330 |
| 5. Empresas de Créditos. | 1,525,386 |
| 6. Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos | 1,525,386 |
| 7. Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. | 1,525,386 |
| B. Empresas Especializadas | |
| 1. Empresas de Capitalización Inmobiliaria. | 8,999,330 |
| 2. Empresas de Arrendamiento Financiero. | 5,489,591 |
| 3. Empresas de Factoring. | 3,050,773 |
| 4. Empresas Afianzadoras y de Garantías. | 3,050,773 |
| 5. Empresas de Servicios Fiduciarios. | 3,050,773 |
| 6. Empresas Administradoras Hipotecarias | 5,507,263 |
| C. Bancos de Inversión | |
| D. Empresas de Seguros | |
| 1. Empresas que opera en un solo ramo (de riesgos generales o | 6,101,546 |
| 2. Empresas que opera en ambos ramos (de riesgos generales | 8,387,375 |
| 3. Empresas de Seguros y Reaseguros. | 21,353,159 |
| 4. Empresas de Reaseguros. | 12,965,784 |
| E. Empresas de Servicios Complementarios y Conexos | |
| 1. Almacén General de Depósito. | 5,489,591 |
| 2. Empresas de Transporte, Custodia y Administración de | 15,748,827 |
| 3. Empresas Emisoras de Dinero Electrónico | 3,050,773 |
| 4. Empresas de Transferencia de Fondos. | 1,525,386 |

Nota: Tomado de Circular N° G-222-2024, 2024.

Anexo 2. Diagrama de causa-efecto



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 3. Análisis Externo – PESTEL



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

| Entrada potencial de nuevos competidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
|--|------|---|---|---|------|-------|
| Diferencias propias del producto -Servicio | Bajo | | | | Alto | 2 |
| Políticas gubernamentales | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Marcas posicionadas en el mercado | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Confianza del consumidor | Bajo | | | | Alto | 3 |
| PROMEDIO | | | | | | 3.25 |
| Desarrollo potencial de productos sustitutos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Facilidad de desarrollo de nuevos productos sustitutos | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Propensión del consumidor a sustituir | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Disponibilidad del servicio | Bajo | | | | Alto | 4 |
| PROMEDIO | | | | | | 3.33 |
| Poder de negociación de los proveedores . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Diferenciación de servicios brindados (Tecnológico) | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Concentración de proveedores | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Dependencia de proveedores tecnológicos | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Impacto en el servicio, en el costo o diferenciación | Bajo | | | | Alto | 3 |
| PROMEDIO | | | | | | 3.25 |
| Poder de negociación de los consumidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Información del cliente | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Coste de cambio | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Diferencias en servicios | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Sensibilidad de precios | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Experiencia del usuario | Bajo | | | | Alto | 4 |
| PROMEDIO | | | | | | 4.00 |
| Rivalidad entre empresas competidoras . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Altas barreras de salida | Bajo | | | | Alto | 1 |
| Competidores de tamaño y poder similar | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Diferenciación de las ofertas/productos financieros | Bajo | | | | Alto | 2 |
| Altos costos fijos y bajos costos marginales | Bajo | | | | Alto | 3 |
| PROMEDIO | | | | | | 2.50 |

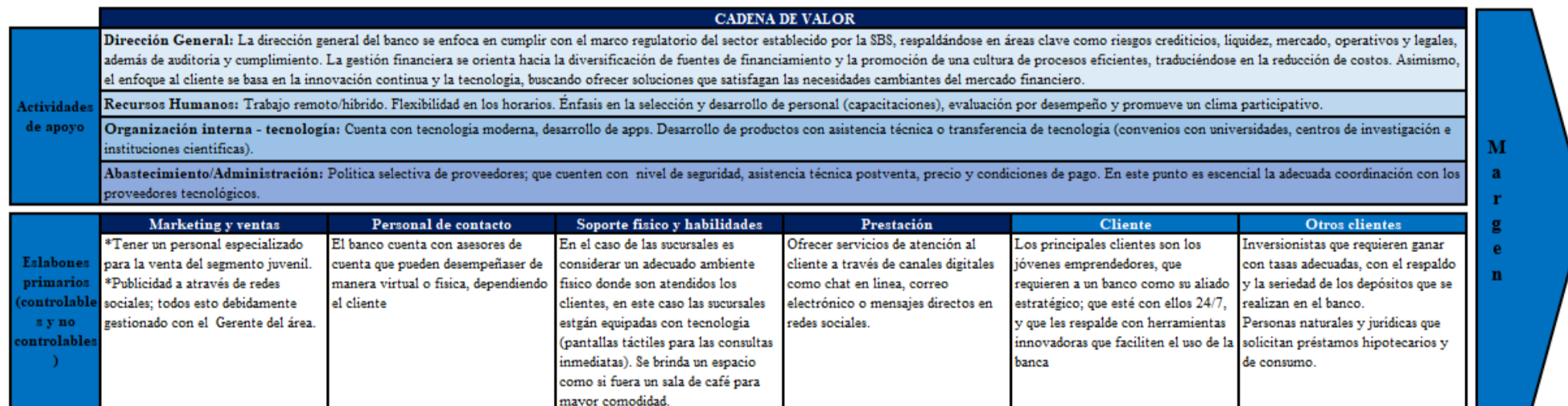
Nota: Adaptado de Porter, 1979.

Anexo 5. Modelo Business Canvas de INTI BANK al 2023

| Asociaciones clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones con clientes | Segmento de mercado |
|---|---|---|--|--|
| BCRP ASBANC SBS Clientes SMV Proveedores de servicios informáticos Consultores informáticos Infocorp Otras instituciones como inmobiliarias (créditos hipotecarios) | .-Atención a nuestros clientes en las agencias físicas '- Actualización y monitoreo de los requisitos ofrecidos de los productos en las plataformas digitales. '- Captar nuevos clientes/usuarios que mantengan buen historial crediticio '- Otorgar préstamos y créditos en los plazos correspondientes '- Realizar el seguimiento de las cobranzas respectivas posterior al otorgamiento del crédito. .-Buscar nuevos ingresos por depósitos de los clientes | - Ser un banco con soluciones, servicios y productos financieros digitales y tradicionales, logrando brindar un servicio por ambos medios, buscando la atención adecuada y en tiempo óptimo según lo necesiten nuestros clientes. | - Atención en las 3 agencias del banco. '- Redes sociales. '- Chat en vivo mediante la <i>web</i> . '- Central de llamadas telefónicas. '- Asesoría física o virtual en los puntos de venta de los socios estratégicos | -Público adulto joven (20 años a más) '-Público adulto con calificación crediticia amplia. '-Público adulto con historial crediticio vigente (No INFOCORP) '-MYPES y PYMES. |
| | Recursos claves - Personal capacitado en gestión financiera y bancaria con conocimiento de generar productos atractivos en el mercado. '- Desarrollador <i>web</i> , para estar en constante mejora de la página <i>web</i> , '- Sistemas de soporte para las plataformas (dominio, <i>hosting</i> y <i>hardware</i>). '- CRM para la gestión de clientes nuevos | | Canales - Plataformas digitales (<i>web</i>) '- Asesoría física en las agencias del banco | |
| Estructura de costos - Costo del personal y directorio. '- Costo de infraestructura y mantenimiento de tecnología '- Costo de oficina administrativa '- Costo de licencias y patentes '- Costo indirecto y de marketing para ofertar el producto. '- Costo de comisiones de ventas | | Fuentes de ingresos - Ingresos a través de tasa pasiva (otorgamiento de créditos de Banca Personal y Banca Empresarial) '- Ingresos por membresía de tarjetas '- Ingresos por seguro de desgravamen (comisión) '- Ingresos flujos de efectivo destinados a la inversión de diferentes productos. | | |

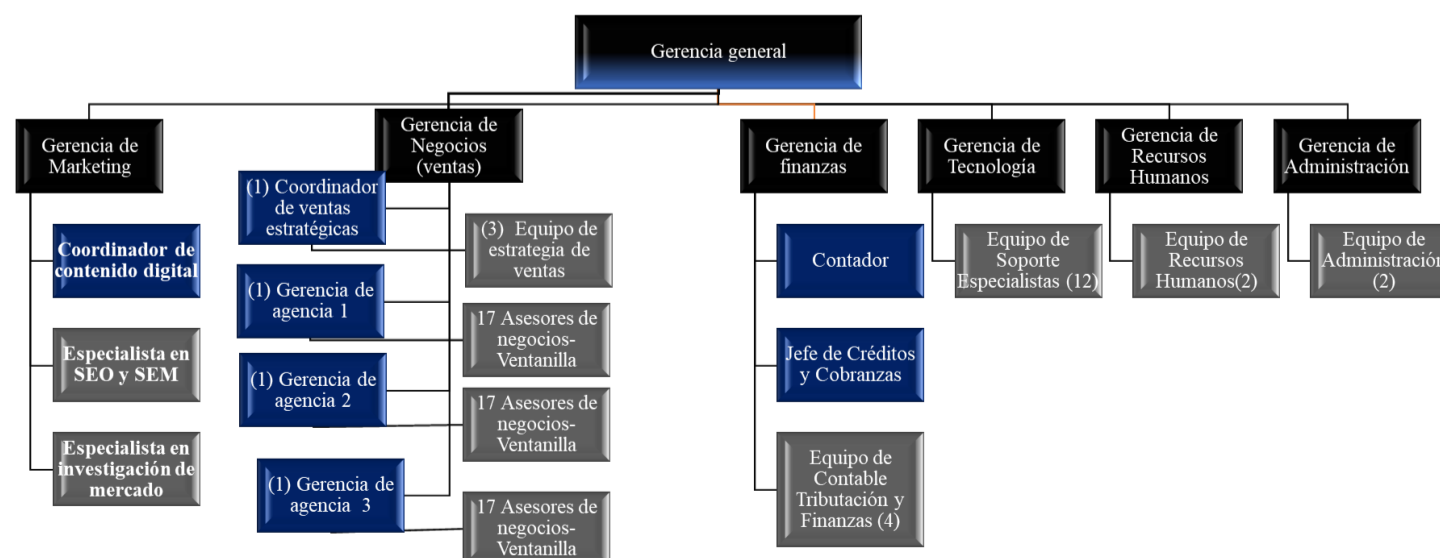
Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 6. Cadena de Valor de INTI BANK al 2023



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

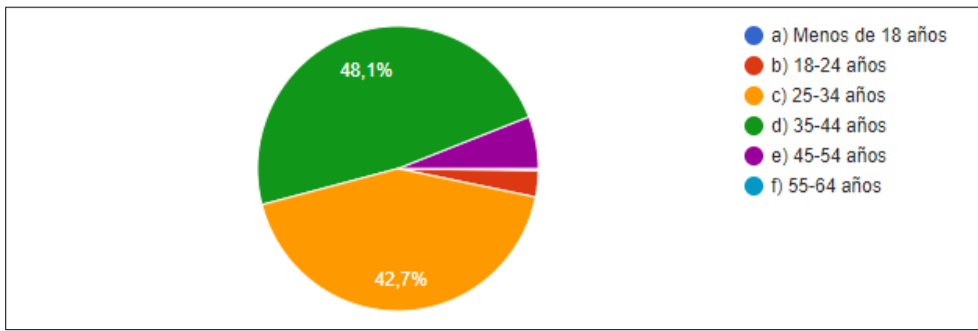
Anexo 7. Organigrama del Banco INTI BANK al 2023



Nota: Elaboración propia, 2025.

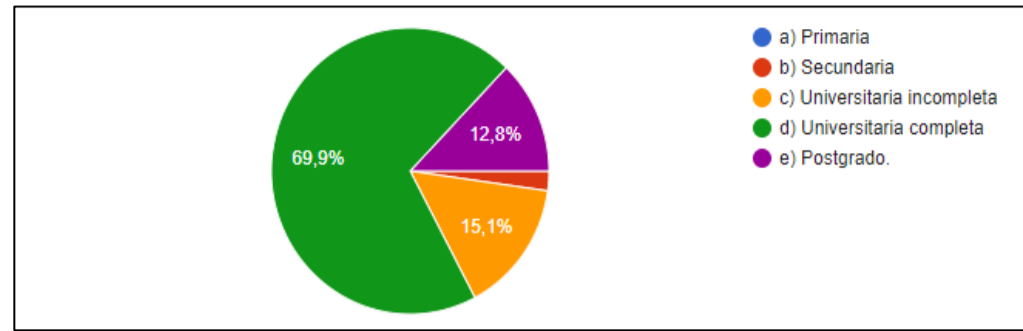
Anexo 8. Resultados de la encuesta

Figura 1. Pregunta 1: ¿Cuál es tu rango de edad?



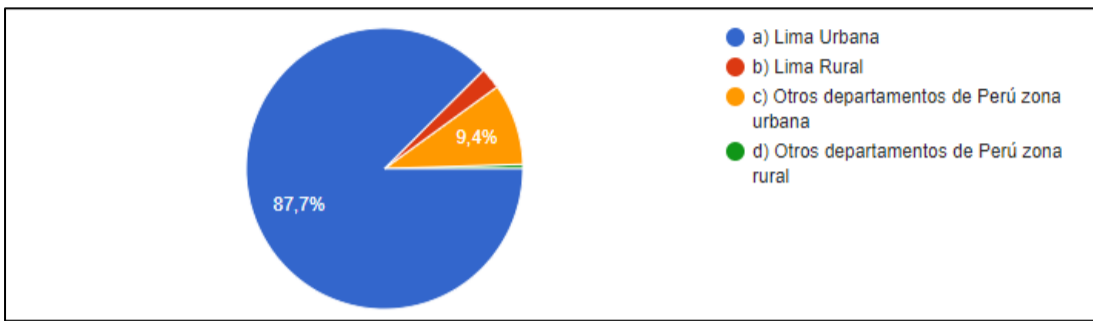
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 2. Pregunta 2: ¿Cuál es tu nivel educativo?



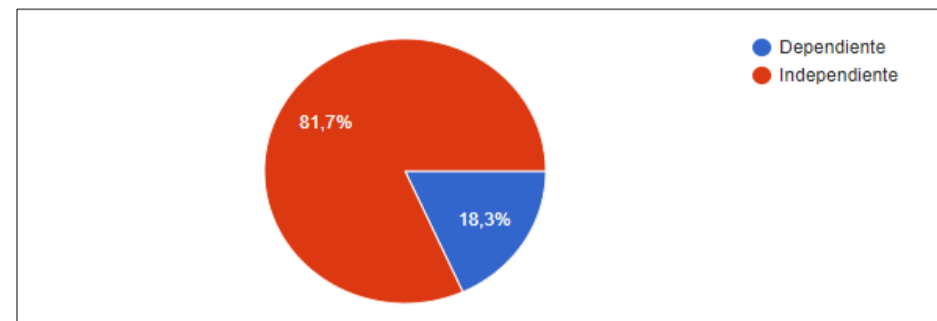
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 3. Pregunta 3: ¿Cuál es tu zona de residencia?



Nota: Elaboración propia, 2025.

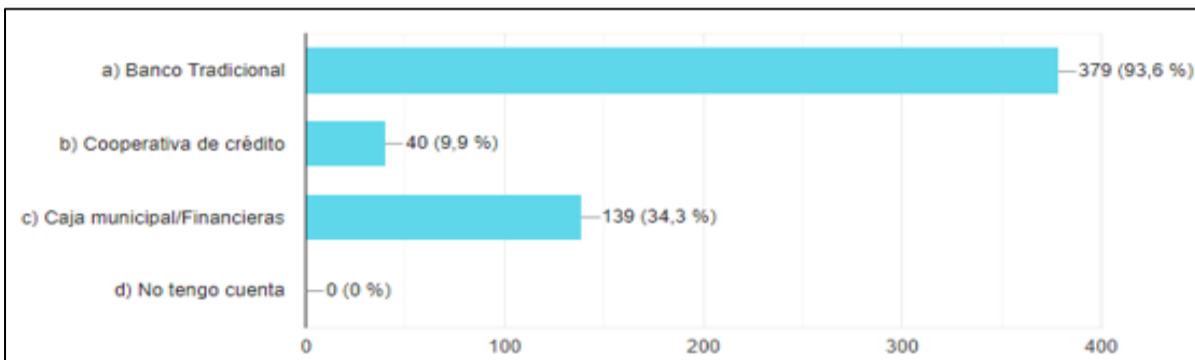
Figura 4. Pregunta 4: ¿Eres actualmente dependiente o independiente en tus ingresos?



Nota: Elaboración propia, 2025.

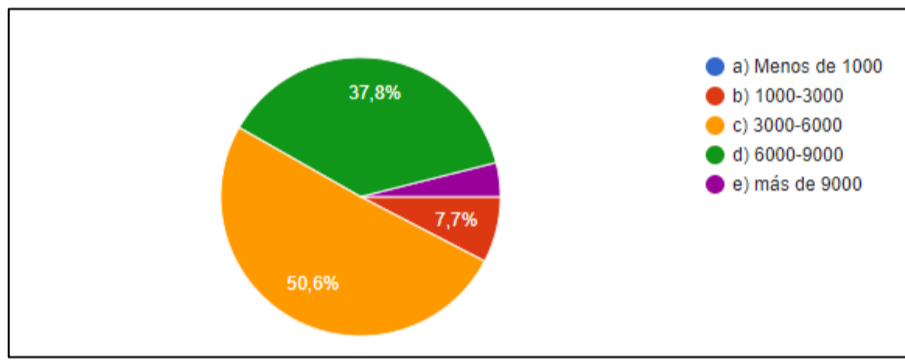
Figura 5. Pregunta 5: ¿En qué tipo de institución tienes cuenta?

(Puedes seleccionar más de una opción)



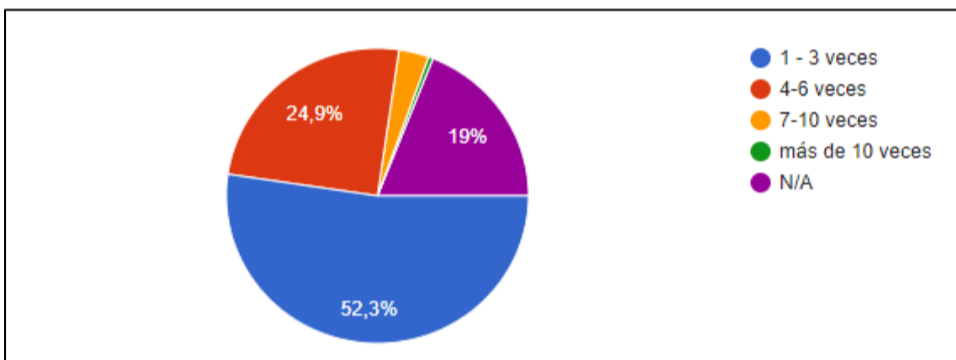
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 6. Pregunta 6: ¿Cuál es tu ingreso mensual aproximado?



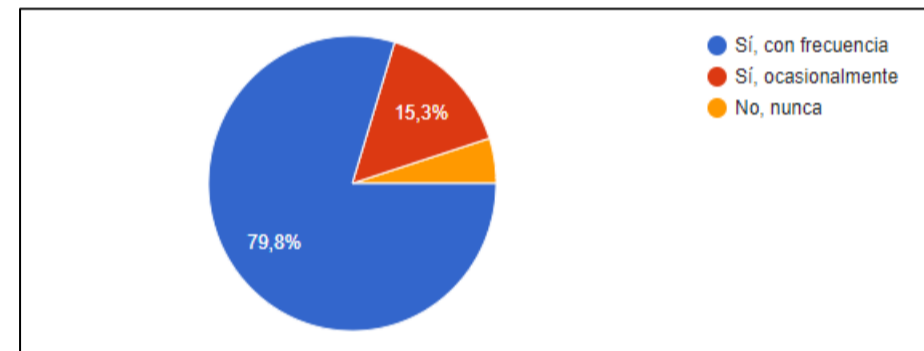
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 7. Pregunta 7: ¿Qué tan seguido visita físicamente una agencia bancaria al mes?



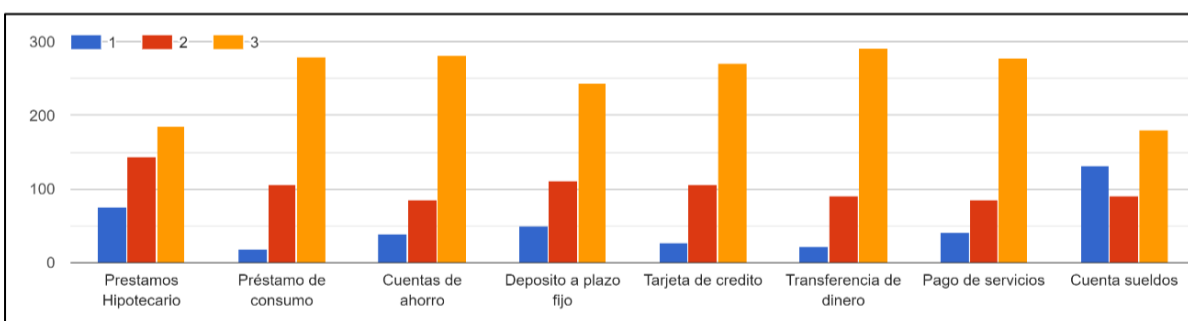
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 8. Pregunta 9: ¿Utilizas servicios financieros digitales como aplicaciones móviles de bancos o billeteras electrónicas?



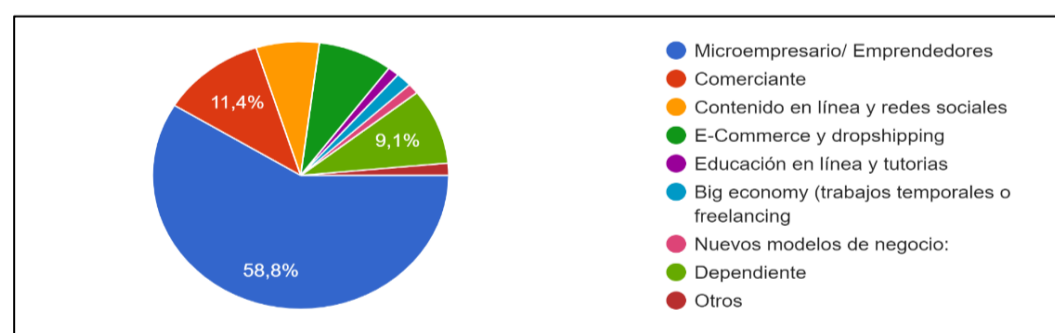
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 9. Pregunta 10: ¿Qué tipos de servicios bancarios consideras necesario que te brinde tu banco? Puedes elegir más de una alternativa. Indicar la prioridad de uso de los productos: 1= Menor necesidad y 3= Mayor necesidad



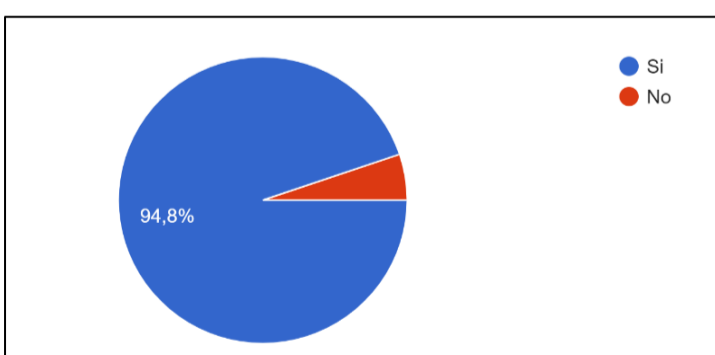
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 10. Pregunta 11: ¿En qué tipo de segmento económico te calificas actualmente?



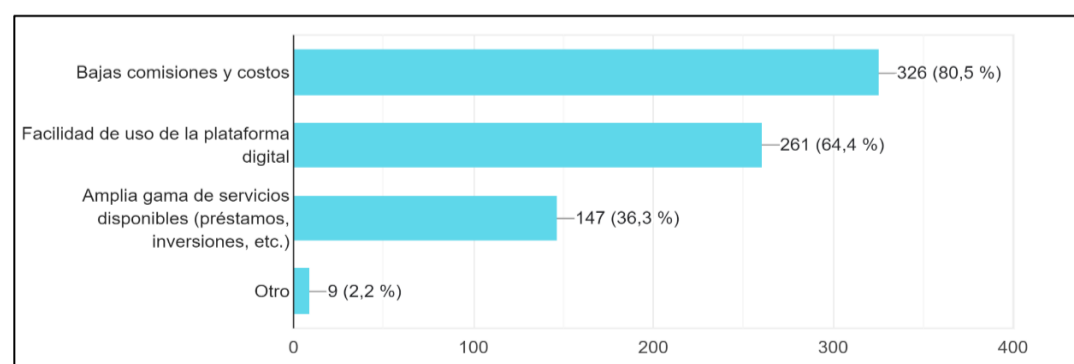
Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 11. Pregunta 13: ¿Le gustaría recibir información educativa de cómo utilizar mejor los servicios bancarios de una banca digital?



Nota: Elaboración propia, 2025.

Figura 12. Pregunta 14: ¿Qué aspectos valoras más al elegir un banco o servicio financiero digital? Puedes seleccionar más de una opción



Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 9. Entrevistas

Entrevista N° 1

Nombre del entrevistado: Ricardo Peñaranda

Puesto: Product Owner

Área: Tribu Data Lab

Empresa: Banco de Crédito del Perú.

Ideas importantes:

Los principales retos que ve la entidad BCP es que no podemos pensar en digitalizar si no se tiene cultura de data, no se puede mejorar si no se puede analizar, y luego compararlo con una estratégica tecnológica y viene de la mano con la estrategia de seguridad.

Se trabaja con varios proveedores ya que es necesario apalancarse con mayores eficiencias, costos, propuestas de valor de proveedores, ya que el negocio no es inventar la tecnología sino implementarla en la necesidad.

No debemos enfocarnos en desarrollar productos, ya que la banca nacional es multiproducto. En tendencias se tienen 2 cosas: es facilitar la vida a los clientes y darles un producto digital no es una propuesta menor, ya que muchos están mejorando su productividad con ayuda de la inteligencia artificial que viene acompañado con un gobierno y ética organizacional.

Hay que enfocarnos en el dolor del cliente y si realmente podemos establecer con qué tecnología podemos acompañarlo.

El BCP no se enfoca en competencia nacional, siempre está mirando al exterior, mirando a nivel Latinoamérica o Europa, ya que buscamos ser más eficientes y satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la utilidad, es por ello que están enfocados en la información IA.

Entrevista N° 2

Nombre del entrevistado: César Pacheco Oviedo

Puesto: Business Specialist Senior

Área: Tribu Data Lab

Empresa: Banco de Crédito del Perú.

Ideas importantes:

Los principales retos que se presentan a futuro como entidad bancaria es que se han elevado los niveles de pobreza, otros países tienen más adelantado la inclusión financiera, por ello debemos estar enfocados en *startups* o iniciativas que ayuden con la formalización.

El uso de la tecnología estaría reduciendo el 50% de los costos de transacción, el sistema bancario está más enfocado a que se digitalicen los productos existentes hasta llegar al uso de una criptomoneda, la idea es que se vayan reduciendo los espacios físicos.

Se debe tener en claro que la tecnología no es el fin si no el medio, por ello el BCP está enfocado en sondear e identificar las necesidades del cliente. Esto viene acompañado con darle prioridad a la seguridad, teniendo sistemas más seguros, teniendo migración a Datalate.

¿Cómo se siente el BCP en relación a la competencia? Se tiene un centro de innovación para poder estar atento a la competencia, se tienen productos que funcionan y es importante estar atento a la competencia.

Entrevista N° 3

Nombre del entrevistado: Julia Montesinos Mejía

Puesto: SUBGERENTE HR BUSINESS PARTNER

Área: RECURSOS HUMANOS

Empresa: CrediScotia Financiera S.A.

Los principales retos que tiene la Financiera CrediScotia son [...] convertirnos en la entidad financiera con la tecnología más ágil, permitiendo otorgar créditos a clientes pre aprobados con un solo click. Buscamos digitalizar todas las áreas de soporte al negocio, incluyendo sistemas *core*, tecnología para el área de Riesgos, y la Unidad de Productos. Además, queremos mejorar la experiencia de nuestros colaboradores, haciendo que nuestra operación sea cada vez más digital.

El sector financiero ha crecido recientemente gracias a la integración de ecosistemas digitales, inteligencia artificial y *machine learning*. Estas tecnologías permiten responder a la demanda del mercado financiero mediante modelos de riesgo crediticio más avanzados, superando los parámetros actuales de la oferta para clientes y potenciales clientes.

De los ingresos actuales de la financiera se espera crecer de 3% a 5% con el uso de la innovación digital.

La ciberseguridad es una prioridad para las empresas financieras en Perú, garantizando la seguridad de la información de sus clientes durante la transformación digital. El presupuesto destinado a seguridad tecnológica oscila entre el 10% y el 20%.

Anexo 10. Proyección de la demanda (antes de la propuesta)

| Entidad | Fecha | Créditos Pequeñas Empresas y Micro empresas (Miles de \$/) | N° deudores Micro +Pequeña (A+ B) | Producto bruto interno y demanda interna (índice 2007=100) - PBI |
|----------------|------------|--|-----------------------------------|--|
| Banca Múltiple | 31/01/2014 | 14,824,417 | 506,003 | 136.08 |
| Banca Múltiple | 28/02/2014 | 14,645,922 | 496,147 | 135.80 |
| Banca Múltiple | 31/03/2014 | 14,620,716 | 485,500 | 144.11 |
| Banca Múltiple | 30/04/2014 | 14,609,096 | 479,377 | 145.93 |
| Banca Múltiple | 31/05/2014 | 14,542,401 | 473,545 | 148.27 |
| Banca Múltiple | 30/06/2014 | 14,562,073 | 465,883 | 144.68 |
| Banca Múltiple | 31/07/2014 | 14,486,879 | 460,208 | 147.93 |
| Banca Múltiple | 31/12/2028 | 29,610,385 | 1,190,642 | 212.65 |
| Banca Múltiple | 31/01/2029 | 27,734,758 | 1,194,548 | 184.62 |
| Banca Múltiple | 28/02/2029 | 27,790,716 | 1,198,076 | 184.55 |
| Banca Múltiple | 31/03/2029 | 28,406,267 | 1,202,360 | 192.38 |
| Banca Múltiple | 30/04/2029 | 28,522,196 | 1,206,140 | 193.12 |
| Banca Múltiple | 31/05/2029 | 29,125,163 | 1,210,172 | 200.83 |
| Banca Múltiple | 30/06/2029 | 29,069,743 | 1,213,953 | 199.10 |
| Banca Múltiple | 31/07/2029 | 29,228,389 | 1,217,985 | 200.39 |
| Banca Múltiple | 31/08/2029 | 29,246,627 | 1,221,891 | 199.69 |
| Banca Múltiple | 30/09/2029 | 29,347,652 | 1,225,671 | 200.21 |
| Banca Múltiple | 31/10/2029 | 29,536,357 | 1,229,703 | 201.94 |
| Banca Múltiple | 30/11/2029 | 29,471,795 | 1,233,483 | 200.08 |
| Banca Múltiple | 31/12/2029 | 30,636,178 | 1,237,516 | 215.89 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Resumen

| Estadísticas de la regresión | |
|----------------------------------|-------------|
| Coefficiente de correlación múlt | 0.725831164 |
| Coefficiente de determinación R | 0.526830878 |
| R ² ajustado | 0.518742517 |
| Error típico | 3428967.407 |
| Observaciones | 120 |

ANÁLISIS DE VARIANZA

| | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Promedio de los cuadrados | F | Valor crítico de F |
|-----------|--------------------|-----------------------|---------------------------|----|--------------------|
| Regresión | 2 | 1,531,677,744,181,390 | 765,838,872,090,693 | 65 | 0 |
| Residuos | 117 | 1,375,664,644,567,480 | 11,757,817,474,936 | | |
| Total | 119 | 2,907,342,388,748,860 | | | |

| | Coefficientes | Error típico | Estadístico t | Probabilidad | Inferior 95% | Superior 95% | Inferior 95.0% | Superior 95.0% |
|--------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Intercepción | -5476507.21 | 3397414.73 | -1.61 | 0.11 | -12204909.06 | 1251894.63 | -12204909.06 | 1251894.63 |
| N° deudores Micro +Pequeña (A | 17.09 | 2.37 | 7.20 | 0.00 | 12.39 | 21.79 | 12.39 | 21.79 |
| Producto bruto interno y demar | 69294.46 | 25765.96 | 2.69 | 0.01 | 18266.32 | 120322.59 | 18266.32 | 120322.59 |

| Coefficientes | |
|-----------------|------------------|
| Intercepción | -5,476,507.21 B0 |
| PBI | 69,294.46 B1 |
| Numero deudores | 17.09 B2 |

Formular a aplicar

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon$$

Anexo 11. Las Cinco Fuerzas de Porter para plantear la estrategia

| Barreras de entrada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
|--|------|---|---|---|------|-------|
| Diferencias propias del producto-servicio | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Identidad de marca, posicionamiento de mercado | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Requerimientos de capital | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Ventajas absolutas en costos | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Políticas gubernamentales | Bajo | | | | Alto | 2 |
| Economías de escala | Bajo | | | | Alto | 4 |
| PROMEDIO | | | | | | 3.50 |
| Amenaza de sustitución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Facilidad de desarrollo de nuevos sustitutos | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Propensión del consumidor a sustituir | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Disponibilidad del servicio | Bajo | | | | Alto | 4 |
| PROMEDIO | | | | | | 4.00 |
| Poder del proveedor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Diferenciación de servicios brindados (tecnológico) | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Concentración de proveedores | Bajo | | | | Alto | 2 |
| Costo relativo a las adquisiciones totales en el sector bancario | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Impacto en el servicio en el costo o diferenciación | Bajo | | | | Alto | 3 |
| PROMEDIO | | | | | | 2.75 |
| Poder del comprador-cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Si son clientes grandes y están concentrados | Alto | | | | Bajo | 3 |
| Información del cliente | Alto | | | | Bajo | 4 |
| Costo de cambio | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Precio/préstamos totales | Alto | | | | Bajo | 3 |
| Diferencias en servicios | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Sensibilidad de precios | Bajo | | | | Alto | 3 |
| Experiencia del usuario | Alto | | | | Bajo | 4 |
| PROMEDIO | | | | | | 3.57 |
| Determinantes de la rivalidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Altas barreras de salida | Alto | | | | Bajo | 1 |
| Competidores de tamaño y poder similar | Alto | | | | Bajo | 4 |
| Diferenciación de las ofertas/productos financieros | Bajo | | | | Alto | 4 |
| Altos costos fijos y bajos costos marginales | Alto | | | | Bajo | 4 |
| PROMEDIO | | | | | | 3.25 |

Nota: Adaptado de Porter, 1979.

Anexo 12. Análisis FODA cruzado

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|----|---|--|
| | F1 | 1.- Agilidad y flexibilidad: El banco actualmente por ser pequeño en comparación de los otros bancos es más ágiles y flexibles con respecto a la toma de decisiones y la implementación de cambios. | D1 1.- Mínima capacidad de negociación, por ser un banco pequeño en el mercado de Lima, en comparación de los otros bancos, el poder de negociar con proveedores, clientes y otros socios es limitada |
| | F2 | 2.- Costos competitivos en el mercado | D2 2.- Tenemos una gama limitada de productos competitivos en el mercado |
| | F3 | 3.- Cultura organización del Banco: Esto se visualiza en el aprendizaje continuo de los colaboradores (Satisfacción) y brindar satisfacción al cliente | D3 3.- La digitalización actual del banco no se encuentra alineada con los estándares competitivos del mercado |
| | F4 | 4.- Colaboradores capacitados en la atención al cliente | D4 4.-Equipo de Riesgos no consolidado ante la necesidad del Banco Inti Bank |
| | | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
| | O1 | Explotar el potencial de la banca para MYPE se puede lograr mediante una estrategia de penetración en el mercado o creando nuevos productos, aprovechando las mejoras en los procesos y ofreciendo productos diseñados específicamente para este sector empresarial. Además, se debe garantizar una atención cercana y personalizada por parte de nuestra banca, para satisfacer las necesidades particulares de las MYPES. (F1-F2-F3-F4) | Mejorar nuevos productos para el sector desatendido como son las Mypes, con productos sencillos pero adaptables a sus necesidades |
| | O2 | INTI BANK implementará soluciones digitales para capitalizar el uso creciente de tecnología financiera en el segmento MYPE. | Desarrollo de una plataforma digital robusta. Modernizar y actualizar la infraestructura tecnológica del banco, alineándose con los estándares del mercado. |
| | O3 | INTI BANK puede construir su fidelización con sus clientes existentes y potenciales mediante la estrategia del buen servicio y educación financiera. | INTI BANK reforzará su imagen institucional y posicionamiento de marca mediante campañas de educación financiera. |
| | O4 | Ante la oportunidad de crecimiento de las Mypes en la economía del Perú, Inti Bank podrá adoptar una estrategia de fortaleza en apoyar este segmento en expansión y, a su vez, fortalecer su posición en el mercado. Brindando nuevos productos alineados a sus necesidades. (F1-F3-F4) | Ante la oportunidad de crecimiento del sector de las MYPES INTI BANK considera como estrategia clave fortalecer su área de negocios dirigida a este segmento, con el objetivo de consolidarse como un aliado estratégico de los emprendedores y pequeñas empresas en Perú. |
| | | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DA |
| | A1 | Desarrollar productos personalizados que aprovechen la flexibilidad del banco para competir frente a grandes entidades financieras. | INTI BANK tiene que realizar una estrategia diferenciadora desde punta de vista costo e imagen |
| | A2 | Aprovechar la agilidad y flexibilidad del banco para mantener una comunicación abierta y transparente con los clientes en tiempos de incertidumbre política o crisis. | INTI BANK tiene que reestructurar su área de riesgos para una mejor evaluación credicia de los clientes y así no incrementar la cartera morosa |
| | A3 | La alta informalidad en sector nos demanda en crear productos financieros al sector de mypes según la necesidad actual (F1-F2-F3) | Ofrecer productos financieros accesibles y flexibles para las Mypes, particularmente aquellas informales, y facilitar su acceso al crédito. |
| | A4 | Capacitar a nuestro personal en las nuevas tendencias digitales y evaluar la adquisición de nuevas herramientas digitales para INTI BANK | Formar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para acelerar procesos de digitalización sin comprometer la eficiencia operativa. |

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 13. Business Model Canvas propuesto

| ASOCIACIONES CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONES CON CLIENTES | SEGMENTO DE MERCADO |
|--|---|--|--|--|
| BCR ASBANC SBS Clientes SMV Proveedores de servicios informáticos Consultores informáticos Infocorp Inversionistas Otras instituciones como: Tiendas de retail para convenios de créditos de consumos Universidades e instituciones para convenios de préstamos educativos. Convenios con diferentes ministerios del Perú para validaciones de la data correspondiente Asociaciones de mercados y productores | -Atención a los clientes en las agencias físicas, '-Atención a los clientes a través de las plataformas '- Actualización y monitoreo de los requisitos ofrecidos de los productos en las plataformas digitales. '- Captar nuevos clientes/usuarios del nuevo segmento de la banca personal y empresarial. '- Otorgar productos financieros como préstamos para emprendedores en los plazos correspondientes. '- Realizar el seguimiento de las cobranzas respectivas posteriores al otorgamiento del crédito. '-Realizar visitas a los clientes para la enseñanza de las nuevas herramientas tecnológicas que pueden usar en la banca digital RECURSOS CLAVES - Personal capacitado en gestión financiera y bancaria, con conocimiento para generar productos atractivos en el mercado para el sector de emprendimiento personal o empresarial. '- Desarrollador web, para estar en constante mejora de la página web que interaccionará con los clientes. '- Sistemas de soporte para las plataformas (dominio, hosting y hardware). '- CRM para la gestión de clientes nuevos | Ser un banco comprometido para crear soluciones financieras innovadoras, sostenibles e inclusivas que empoderen a nuestros usuarios y sus comunidades para lograr sus metas y sueños. Nos enfocamos en la confiabilidad y transparencia para impulsar el crecimiento económico del país, proporcionando un servicio excelente y accesible. | - Atención en las 3 agencias del banco. '- Redes sociales. '- Chat en vivo mediante la web. '- Central de llamadas telefónicas. '-Asesoría física a los promotores, enseñándoles el uso de herramientas digitales acordes a sus necesidades '- Asesoría física o virtual en los puntos de venta de los socios estrategicos CANALES - Plataformas digitales (web) '- Asesoría física en los negocios de los propios clientes. '-Asesoría física en las agencias, según la necesidad de los clientes | Sector de banca personal: '-Público joven y adulto (20 años a más) Jóvenes emprendedores. '-Mujeres emprendedoras con negocios Sector de Banca Empresarial: Empresas pequeñas MYPE |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | | FUENTES DE INGRESOS | |
| - Costos del personal y Directorio. '- Costos de infraestructura y mantenimiento de tecnología '- Costos de Oficina Administrativa (se proyecta en el 2027 solo 2 agencias físicas, y para el año 2029 solo 1 agencia física) '- Costos de licencias y patentes '- Costos indirectos y de marketing para ofertar el producto. '- Costos de comisiones de ventas '-Costos del personal de campo y capacitaciones a clientes | | | - Ingresos a través de tasa pasiva (otorgamiento de créditos de Banca Personal y Banca Empresarial) '- Ingresos por membresía de tarjetas '- Ingresos por seguro desgravamen (comisión) '- Ingresos flujos de efectivo destinados a la inversión de diferentes productos. | |

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 14. Comparativo de Canvas inicial y Canvas propuesto

| Conceptos | Canvas inicial | Canvas propuesto |
|--------------------------------|---|--|
| PROPUESTA DE VALOR | - Ser un banco con soluciones, servicios y productos financieros digitales y tradicionales, logrando brindar un servicio por ambos medios, buscando la atención adecuada y en tiempo óptimo, según lo necesiten nuestros clientes. | Ser un banco el cual nos comprometemos a crear soluciones financieras innovadoras, sostenibles e inclusivas que empoderen a nuestros usuarios y sus comunidades para lograr sus metas y sueños. Nos enfocamos en la confiabilidad y transparencia para impulsar el crecimiento económico del país, proporcionando un servicio excelente y accesible. |
| RELACIONES CON CLIENTES | - Atención en las 3 agencias del banco. *- Redes sociales. *- Chat en vivo mediante la <i>web</i> . *- Central de llamadas telefónicas. *- Asesoría física o virtual en los puntos de venta de los socios estratégicos | - Atención en las 3 agencias del banco. *- Redes sociales. *- Chat en vivo mediante la <i>web</i> . *- Central de llamadas telefónicas. *- Asesoría física de los promotores, enseñando a los clientes el uso de herramientas digitales acordes a sus necesidades *- Asesoría física o virtual en los puntos de venta de los socios estratégicos |
| SEGMENTO DE MERCADO | -Público adulto joven (20 años a más) *-Público adulto con calificación crediticia amplia. *-Publico adulto con historial crediticio vigente (no INFOCORP) *-Empresas pequeña, microempresas | Sector de banca personal: *-Público joven y adulto (20 años a más) Jóvenes emprendedores. *-Mujeres emprendedoras con negocios Sector de Banca Empresarial: Empresas pequeñas MYPE |
| CANALES | - Plataformas digitales (<i>web</i>) *- Asesoría física en las agencias del banco | - Plataformas digitales (<i>web</i>) *- Asesoría física en los negocios de los propios clientes. *-Asesoría física en las agencias, según la necesidad de los clientes |
| ASOCIACIONES CLAVE | BCR ASBANC SBS Clientes SMV Proveedores de servicios informáticos Consultores informáticos INFOCORP Otras instituciones como inmobiliarias (créditos hipotecarios) | BCR ASBANC SBS Clientes SMV Proveedores de servicios informáticos Consultores informáticos INFOCORP Inversionistas Otras instituciones como: Tiendas de <i>retail</i> para convenios de créditos de consumo Universidades e instituciones para convenios de préstamos educativos. Convenios con diferentes ministerios del Perú para validaciones de la data correspondiente Asociaciones de mercados y productores |
| ACTIVIDADES CLAVE | -Atención a los clientes en las agencias físicas *- Actualización y monitoreo de los requisitos ofrecidos de los productos en las plataformas digitales. *- Captar nuevos clientes/usuarios que mantengan buen historial crediticio *- Otorgar préstamos y créditos en los plazos correspondientes *- Realizar el seguimiento de las cobranzas respectivas posteriores al otorgamiento del crédito. *-Buscar nuevos ingresos por depósitos de los clientes | -Atención a los clientes en las agencias físicas, *-Atención a los clientes a través de las plataformas *- Actualización y monitoreo de los requisitos ofrecidos de los productos en las plataformas digitales. *- Captar nuevos clientes/usuarios del nuevo segmento de la banca personal y empresarial. *- Otorgar los productos financieros como préstamos para emprendedores, en los plazos correspondientes. *- Realizar el seguimiento de las cobranza respectiva posterior al otorgamiento del crédito. *-Realizar visitas a los clientes para la enseñanza de las nuevas herramientas tecnológicas que pueden usar en la banca digital |
| RECURSOS CLAVES | - Personal capacitado en gestión financiera y bancaria con conocimiento de generar productos atractivos en el mercado. *- Desarrollador <i>web</i> para estar en constante mejora de la página <i>web</i> . *- Sistemas de soporte para las plataformas (dominio, <i>hosting</i> y <i>hardware</i>). *- CRM para la gestión de clientes nuevos. | - Personal capacitado en gestión financiera y bancaria con conocimiento de generar productos atractivos en el mercado para el sector de emprendimiento personal o empresarial. *- Desarrollador <i>web</i> para estar en constante mejora de la página <i>web</i> , que interactúe con los clientes. *- Sistemas de soporte para las plataformas (dominio, <i>hosting</i> y <i>hardware</i>). *- CRM para la gestión de clientes nuevos. |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | - Costos del personal y Directorio. *- Costos de infraestructura y mantenimiento de tecnología. *- Costos de Oficina Administrativa. *- Costos de licencias y patentes. *- Costo indirectos y de marketing para ofertar el producto. *- Costos de comisiones de ventas. | - Costos del personal y Directorio. *- Costos de infraestructura y mantenimiento de tecnología. *- Costos de Oficina Administrativa (se proyecta en el 2027 solo 2 agencias físicas, y para el año 2029 solo 1 agencia física). *- Costos de licencias y patentes. *- Costos indirectos y de marketing para ofertar el producto. *- Costos de comisiones de ventas. |
| FUENTES DE INGRESOS | - Ingresos a través de tasa pasiva (otorgamiento de créditos). *- Ingresos moratorios generados por incumplimiento de pago. *- Ingresos por membresía. *- Ingresos por seguro desgravamen. *- Ingresos por flujos de efectivo destinados a la inversión de diferentes productos. | - Ingresos a través de tasa pasiva (otorgamiento de créditos de banca personal y empresarial). *- Ingresos por membresía de tarjetas. *- Ingresos por seguro desgravamen (comisión). *- Ingresos flujos de efectivo destinados a la inversión de diferentes productos. |

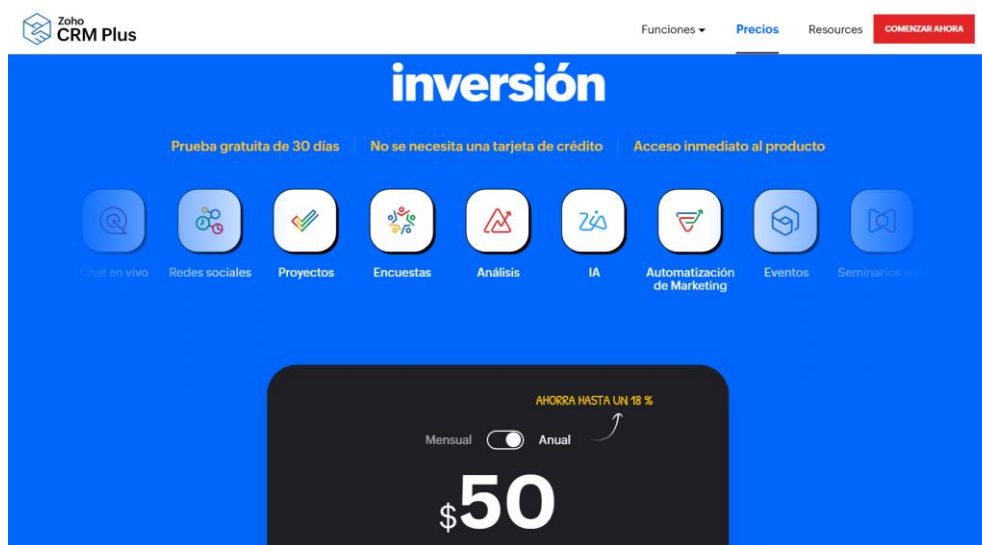
Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 15. Cadena de Valor propuesta

| CADENA DE VALOR | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|
| Actividades de apoyo | Dirección General: La Dirección General del banco se enfoca en cumplir con el marco regulatorio del sector establecido por la SBS, respaldándose en áreas clave como riesgos crediticios, liquidez, mercado, operativos y legales, además de auditoría y cumplimiento. La gestión financiera se orienta hacia la diversificación de fuentes de financiamiento y la promoción de una cultura de procesos eficientes, traducándose en la reducción de costos. Asimismo, el enfoque en el cliente se basa en la innovación continua y la tecnología, buscando ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado financiero. | | | | | |
| | Recursos Humanos: Trabajo remoto/híbrido. Flexibilidad en los horarios. Énfasis en la selección y desarrollo de personal (capacitaciones), evaluación por desempeño y promoción de un clima participativo. | | | | | |
| | Organización interna a la tecnología: Cuenta con tecnología moderna, desarrollo de una página <i>web</i> más interactiva. Desarrollo de productos con asistencia técnica o transferencia de tecnología (convenios con universidades, centros de investigación e instituciones científicas). Alianzas con empresas de aplicativos (Pos) para lograr que los clientes de banca empresarial lo usen progresivamente. | | | | | |
| | Abastecimiento/Administración: Política selectiva de proveedores, que cuente con nivel de seguridad, asistencia técnica postventa, precio y condiciones de pago. En este punto es esencial la adecuada coordinación con los proveedores tecnológicos. | | | | | |
| Eslabones primarios (controlables y no controlables) | Marketing y ventas | Personal de contacto | Soporte físico y habilidades | Prestación | Cliente | Otros clientes |
| | Contar con personal especializado para la venta en el segmento de Banca Personal y Banca Empresarial. Banca Personal: * Mujeres emprendedoras. Banca Empresarial: * Jóvenes emprendedores propietarios de pequeñas y microempresas. Realizar campañas publicitarias a través de redes sociales en colaboración con instituciones, todo esto debidamente gestionado por el Gerente del área. | El banco posee personal capacitado para atender a los clientes de manera presencial o virtual, según sea la necesidad de cada cliente | Las sucursales ofrecen un ambiente cómodo y tecnológico, con pantallas táctiles para consultas inmediatas y espacios similares a una sala de café. Progresivamente el banco atenderá de manera virtual, generando en los clientes el ahorro de traslados y de tiempo | Ofrecer servicios de atención al cliente a través de canales digitales como chat en línea, correo electrónico o mensajes directos en redes sociales. Para una mejor interacción con los clientes, la página <i>web</i> ha mejorado, brindando un uso más fácil y rápido por parte del cliente, y según sus necesidades | Los principales clientes son la cartera de jóvenes emprendedores que requieren contar con un banco como su aliado estratégico, que esté con ellos 24/7 y que los respalde con herramientas innovadoras que faciliten el uso de la banca, como las capacitaciones de nuevas herramientas digitales. | Inversionistas que requieren ganar dinero con tasas adecuadas, respaldados por los depósitos que realizan en el banco. Personas naturales y jurídicas que solicitan préstamos hipotecarios y de consumo. |

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 16. Costo de CRM Soho Plus (por usuario)



Nota: Tomado de Zoho, s.f.

Anexo 17. Presupuesto anual del plan funcional de Marketing

| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo total anual (US\$) |
|--|------------------------|--|--------------------------|
| CRM Zoho Plus (licencias) | 25 usuarios | US\$ 50 por usuario/año | |
| Desarrollo de app y web | 1 Proyecto | US\$ 50,000 | US\$ 50,000.00 |
| Campañas de Marketing Digital (paid ads) | 12 campañas/año | US\$ 10,000 por campaña integral (entre todas las redes) | US\$ 120,000.00 |
| Auto: Hyundai Tucson AT | 1 vez al año | US\$ 25,000 | US\$ 24,990.00 |
| Merchandising | - | US\$ 15,000 | US\$ 7,709.33 |
| Entradas a eventos | 10 personas por evento | Varía según evento | US\$ 1,600.00 |
| Coffee break en capacitaciones | 1 bimestral | US\$ 200 | US\$ 1,200.00 |
| TOTAL | | | US\$ 205,499.33 |

Nota: Adaptado de Hyundai Motor Perú, s.f.; Cámara de Comercio de Lima (CCL), 2024; Expo Perú Industrial, s.f.; Expotextil Perú, s.f.; Exposalimentaria Perú, s.f.

Anexo 18. Presupuesto anual del plan funcional de Operaciones

| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo total anual (US\$) |
|--|--|----------------|--------------------------|
| Capacitaciones personalizadas de Mambu para el tema crediticio | 2 semestrales | US\$ 1,500.00 | US\$ 3,000.00 |
| Adquisición de Experian Powercurve | 1 cobro anual (incluye capacitaciones) | US\$ 100,000 | US\$ 100,000.00 |
| | | | US\$ 103,000.00 |

Nota: Adaptado de Experian Perú, s.f.; Mambu, s.f.

Anexo 19. Organigrama propuesto para 2025 al 2029



Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 20. Presupuesto de Recursos Humanos

| Iniciativa | Descripción | Costo unitario | Costo total anual Soles |
|--|--|----------------|-------------------------|
| Revisión y estructuración del organigrama | Coffee Break por todas las sesiones en primer años y seguimiento durante los 4 años. 5 veces al año | 500.00 | 2,500.00 |
| | Revisión legal laboral (externo) US\$ 10,000 | US\$ 10,000 | 38,000.00 |
| | Revisión legal laboral (externo) por los siguientes años (US\$ 500) | US\$ 500 | 7,600.00 |
| Reclutar al personal | Contratar a entidad especializada. Se debe establecer la cantidad de personal a contratar: 1 Gerente de Riesgos, un Auditor y un Sub Gerente | 5,000.00 | 15,000.00 |
| | Contratar a entidad especializada. Se debe establecer la cantidad de personal a contratar: 13 nuevos colaboradores no ejecutivos | 1,500.00 | 19,500.00 |
| | Adquisición de kits de bienvenida para personal nuevo - semestral | 4,000.00 | 8,000.00 |
| | Onboarding de los nuevos empleados. Almuerzo de bienvenida - anual | 2,800.00 | 2,800.00 |
| Capacitaciones al colaborador | Reunión de integración y revisión de propuestas de capacitaciones - 2 veces al año | 3,500.00 | 7,000.00 |
| | Capacitaciones internas: coffee break, materiales - 3 veces al año | 3,500.00 | 10,500.00 |
| Difusión de la cultura organizacional | Team building - 2 veces al año | 33,000.00 | 66,000.00 |
| | Accesorios de promoción de la cultura - 2 veces al año | 3,000.00 | 6,000.00 |
| Implementación de políticas de compensación y bonificación | Adquirir un software para implementar la evaluación del personal, así como el monitoreo de la misma. Incluye capacitaciones | 30,000.00 | 101,400.00 |
| | Indemnización del personal retirado, un promedio para los otros años de 442,270 año 2025 | | 444,270.00 |
| | Beneficios para la retención del talento: Convenios con diversas instituciones educativas y de consumo para obtener descuentos para sus empleados - 3 veces al año | 15,000.00 | 45,000.00 |
| | | | 773,570.00 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

Anexo 21. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa para los años 2025 al 2029

| | Cantidad | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ampliar el acceso a servicios financieros para clientes desatendidos y personas no bancarizadas. | Cuentas de ahorro simplificadas (desarrollo de plataforma y publicidad) | 30,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| | Microcréditos (viabilidad y formación del personal en riesgo) | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 |
| | Tarjetas sin costo de emisión ni mantenimiento (sistema de soporte y mantenimiento) | 60,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| Mejorar los conocimientos y habilidades financieras de los clientes en general | Organizar eventos especiales como "Días de Educación Financiera" (organización de evento y material) | 24,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| | Ofrecer cursos y talleres gratuitos sobre temas financieros básicos (desarrollo de programa y material) | 24,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| | Organizar talleres de educación financiera en colaboración con asociaciones (desarrollo de alianzas y logística) | 24,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| | Lanzar campañas para difundir conceptos clave de educación financiera y su importancia en la vida cotidiana (desarrollo de campañas y publicidad) | 21,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| | Establecer centros de asesoría financiera en las sucursales del banco, donde las personas puedan recibir orientación (configuración de centros y capacitación del personal) | 50,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| | Ofrecer simuladores en línea para los usuarios (desarrollo de plataformas) | 30,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |
| Reducir el impacto ambiental de las operaciones del banco digital. | Uso de computación en la nube eficiente (migración y optimización) | 60,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 |
| | Eliminación del uso de papel (implementación y capacitación) | 30,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| | Donar un 0.03% de la rentabilidad bruta anual | 20,780 | 22,541 | 24,145 | 25,769 | 27,555 |
| | Facturación y comunicación digital (desarrollo e implementación) | 30,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000 |

Nota: Elaboración propia, 2025.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. John Poul Echenique Bejarano

Nació en Jesús María, Lima, Perú. Es Licenciado en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres, con estudios de postgrado de Logística y Operaciones en ESAN. Cuenta con más de 11 años de experiencia en la gestión de comercio exterior, comercio electrónico y logística internacional. Actualmente labora en Amazon Andes Export S.A.C.

Srta. Patricia Soto Marín

Nació en Ate, Lima, Perú. Es Licenciada en Contabilidad por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 15 años de experiencia en contabilidad, finanzas y tributación. Actualmente labora en DSV Air & Sea S.A como Contadora General.

Srta. Diandra Valencia Gutiérrez

Nació en Cayma, Arequipa, Perú. Es Licenciada en Ingeniería Comercial por la Universidad Católica de Santa María, con estudios de postgrado de Marketing en ESAN. Cuenta con más de 10 años de experiencia en administración y finanzas. Actualmente labora en el Banco de Crédito del Perú.