



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO  
LA ALTA DIRECCIÓN 2024-2028”**

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

**Presentado por**

**Sr. Jahir Grimaldo Buitron Fernandez**

**Sr. Renzo Antonio Raymundo Ugarte**

**Sr. Marco Antonio Ramos Bellido**

**Sr. Jose Carlos Yataco Olivera**

**Asesora: Paula Gabriela Ponce De León Lovatón**

**[0000-0002-2281-5556](tel:0000-0002-2281-5556)**

**Lima, octubre 2024**

## Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

### REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Paula Ponce de León Lovaton deja constancia que el trabajo de investigación titulado "**Plan Estratégico del Banco la Alta Dirección 2024-2028**" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Jahir Grimaldo Buitron Fernandez
2	Renzo Antonio Raymundo Ugarte
3	Marco Antonio Ramos Bellido
4	Jose Carlos Yataco Olivera
5	Jahir Grimaldo Buitron Fernandez

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el día 13 de mayo de 2025 dando el siguiente resultado:

### 20% Overall Similarity

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

#### Filtered from the Report

- Bibliography

13/05/2025

Atentamente



Paula Gabriela Ponce de León

ORCID 0000-0002-2281-5556

Dedicado a nuestras familias, por su apoyo incondicional y por ser fuente constante de inspiración a lo largo de este camino. Su aliento y comprensión nos han motivado a superar los desafíos y alcanzar nuestras metas.

Agradecemos a los profesores del MBA por las enseñanzas brindadas; a nuestros compañeros de salón, por los conocimientos impartidos desde sus experiencias, y a los asistentes académicos, por el soporte en cada etapa del proceso de elaboración de tesis.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Alta Dirección es un banco constituido en el Perú el 06 de enero del 2014. Inició sus operaciones con mayor énfasis en colocaciones de créditos hipotecarios; sin embargo, dada la alta competitividad por el ingreso de nuevos actores en el sistema financiero y el entorno cambiante, las decisiones tomadas por la Junta de Accionistas no fueron eficaces para minimizar el riesgo crediticio y de liquidez por lo que el banco tuvo que afrontar bajas rentabilidades en los últimos años. Para el 2014, el año 10 de operación, se alcanzó una Rentabilidad sobre los Activos (ROA) de 0.36%, y una Rentabilidad para el Accionista (ROE) de 2.80%.

En ese sentido, la presente investigación plantea el Plan Estratégico del Banco La Alta Dirección para el periodo 2024-2028 para sentar las bases y definir los lineamientos de las actividades del negocio en los próximos cinco años. Del análisis del macroentorno se detectaron oportunidades con énfasis en el desarrollo de nuevos megaproyectos en el Perú, así como las amenazas. También se realizó el análisis del microentorno de la industria donde se verificó que el sector bancario continúa siendo moderadamente atractivo.

Del estudio de mercado se identificó que, actualmente, el segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYME) no están siendo correctamente atendidas con productos financieros adecuados a sus necesidades, siendo este un segmento de especial interés para el Banco. Es así que con la metodología utilizada se plantea la estrategia de crecimiento de desarrollar nuevos productos, empezando en esta primera etapa con la introducción del *leasing* financiero para las PYME emergentes, como beneficio colateral de la ejecución de los megaproyectos en el país. A partir de la definición de las estrategias es que se plantean los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas.

Por último, del flujo de caja libre incremental considerando la estrategia de inclusión del *leasing* financiero dentro del portafolio del Banco y tomando en cuenta, además, los presupuestos de cada plan funcional, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN incremental de S/ 50 millones, una Tasa Interno de Retorno (TIR) económica del 12% y una TIR financiera de 29%.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	iv
<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1. Antecedentes .....	1
2. Definición del problema.....	3
3. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	3
4. Limitaciones de la investigación .....	4
<b>CAPITULO II. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	5
1. Análisis del macroentorno.....	5
1.1 Entorno Político .....	5
1.2 Entorno Económico .....	6
1.3 Entorno sociocultural .....	11
1.4 Entorno Tecnológico.....	12
1.5 Entorno Ecológico .....	14
1.6 Entorno Legal.....	15
2. Análisis de la industria o sector.....	17
2.1 Rivalidad entre competidores existentes .....	17
2.1.1 Concentración de mercado: alta .....	17
2.1.2 Barreras de entrada: alta .....	17
2.1.3 Competencia por tasas de interés: alta.....	18
2.2 Amenaza de nuevos entrantes .....	18
2.2.1 Requisitos regulatorios: alta .....	18
2.2.2 Inversión inicial: alta .....	18
2.2.3 Economías de escala: alta .....	18
2.2.4 Diferenciación de productos: Alta.....	18
2.3 Poder de negociación de los proveedores .....	19
2.3.1 Proveedores de capital: medio.....	19

2.3.2 Tecnología y servicios: medio.....	19
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	19
2.4.1 Información y opciones: alta .....	19
2.4.2 Sensibilidad al precio: alta.....	19
2.5 Amenaza de productos sustitutos .....	19
2.5.1 Productos alternativos: medio .....	19
2.5.2 Dinero electrónico y pagos móviles: medio .....	19
3. Matriz del Perfil Competitivo .....	21
3.1 Gestión del riesgo de crédito.....	21
3.2 Cumplimiento regulatorio .....	21
3.3 Innovación tecnológica .....	21
3.4 Gestión de la liquidez.....	21
3.5 Calidad del servicio al cliente .....	21
3.6 Diversificación de productos y servicios .....	21
3.7 Eficiencia operativa.....	22
3.8 Gestión de la reputación y confianza .....	22
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	23
<b>CAPITULO III. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>25</b>
1. Modelo de Negocio (BMC).....	25
2. Cadena de Valor.....	26
2.1 Actividades de soporte .....	26
2.2 Actividades primarias.....	27
3. Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	27
4. Ventaja competitiva.....	28
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	28
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>30</b>
1. Descripción general del sector financiera en el Perú .....	30
2. Situación del sector financiero en el Perú .....	32
3. Mercado del <i>leasing</i> .....	40
4. Desarrollo de megaproyectos .....	42
5. Mercado de las pequeñas y medianas empresas.....	43
6. Leasing financiero en pequeñas y medianas empresas .....	46

7. Estimación de la demanda.....	47
<b>CAPITULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....</b>	<b>49</b>
1. Visión .....	49
2. Misión.....	49
3. Objetivos	
3.1 Objetivo general .....	49
3.2 Objetivos estratégicos .....	49
3.2.1 Objetivos de rentabilidad .....	49
3.2.2 Objetivos de crecimiento .....	49
3.2.3 Objetivos de supervivencia .....	49
<b>CAPITULO VI. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>51</b>
1. Matriz FODA .....	51
2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	53
3. Matriz de la Gran Estrategia.....	54
4. Matriz Interna – Externa (IE).....	55
5. Estrategias Genéricas .....	56
6. Estrategias de crecimiento.....	56
7. Matriz de Decisión Estratégica .....	56
8. Estrategias y Objetivos estratégicos.....	57
<b>CAPITULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING .....</b>	<b>59</b>
1. Objetivos funcionales.....	59
2. Estrategias del mix de Marketing.....	61
2.1 Estrategia del producto.....	61
2.2 Estrategia de plaza.....	61
2.3 Estrategia de promoción.....	62
2.4 Estrategia de personas .....	62
2.5 Estrategia de procesos .....	63
3. Estrategias de segmentación.....	63
3.1 Segmentación del mercado.....	63
3.2 Criterios de segmentación .....	63
4. Estrategias de posicionamiento .....	64

<b>CAPITULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES.....</b>	<b>65</b>
1. Objetivos funcionales.....	65
2. Estrategias funcionales.....	67
2.1 Introducción del <i>leasing</i> financiero.....	67
2.2 Mejora de la eficiencia en el procesamiento de transacciones.....	67
2.3 Implementación de la transformación digital.....	67
<b>CAPITULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>68</b>
1. Objetivos funcionales.....	68
2. Estrategias funcionales.....	68
2.1 Retención de personal calificado.....	68
2.2 Creación del Departamento de Estudios Económicos.....	69
2.3 Capacitación del personal.....	69
3. Estructura organizativa.....	70
<b>CAPITULO X. PLAN FUNCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>71</b>
1. Objetivos Funcionales.....	71
2. Estrategias Funcionales.....	71
3. Identificación de Grupos de interés.....	72
<b>CAPITULO XI. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS.....</b>	<b>73</b>
1. Objetivos funcionales.....	73
2. Proyecciones financieras.....	73
3. Cálculo del costo promedio ponderado de Capital (WACC).....	74
4. Análisis de flujo de caja libre.....	75
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80</b>
<b>NOTAS BIOGRÁFICAS.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Total créditos y depósitos al término de la ronda 10 CESIM Bank.....	1
Tabla 2.	Entorno Político .....	6
Tabla 3.	Entorno Económico.....	11
Tabla 4.	Entorno Sociocultural.....	12
Tabla 5.	Entorno Tecnológico.....	14
Tabla 6.	Entorno Ecológico.....	15
Tabla 7.	Entorno Legal.....	17
Tabla 8.	Análisis de atractividad de la industria .....	20
Tabla 9.	Ponderación de los factores críticos del éxito .....	22
Tabla 10.	Evaluación de los Bancos.....	22
Tabla 11.	Matriz EFE.....	24
Tabla 12.	Análisis VRIO.....	28
Tabla 13.	Matriz EFI.....	29
Tabla 14.	Productos financieros ofrecidos por la banca tradicional en Perú .....	33
Tabla 15.	Entidades en Perú que ofrecen <i>leasing</i> .....	41
Tabla 16.	Estructura de créditos por modalidad.....	41
Tabla 17.	Mercado del <i>leasing</i> financiero.....	42
Tabla 18.	Megaproyectos en el Perú .....	42
Tabla 19.	Proyección de la economía peruana.....	43
Tabla 20.	Variación anual MIPYME versus variación PBI.....	44
Tabla 21.	Proyección de la economía peruana.....	45
Tabla 22.	Cantidad de empresas formales en el período 2017-2023 .....	46
Tabla 23.	Proyección de la cantidad de PYME en el período 2024-2028 .....	46
Tabla 24.	<i>Leasing</i> financiero para Pequeñas y Medianas Empresas 2017-2023 .....	46
Tabla 25.	Estimación de la demanda de empresas a captar para el <i>leasing</i> financiero 2024-2028.....	48
Tabla 26.	Proyección de la Participación de Mercado en Leasing Financiero para el periodo 2024-2028 (en millones de soles) .....	48
Tabla 27.	Matriz FODA .....	51
Tabla 28.	Matriz FODA cruzado.....	52
Tabla 29.	Matriz PEYEA .....	53
Tabla 30.	Matriz de Decisión Estratégica .....	57

Tabla 31.	Matriz de Decisión Estratégica .....	58
Tabla 32.	Objetivos funcionales de Marketing .....	60
Tabla 33.	Presupuesto asociado a la implementación del plan .....	64
Tabla 34.	Objetivos funcionales de Operaciones .....	66
Tabla 35.	Presupuesto asociado a la implementación del plan .....	67
Tabla 36.	Objetivos funcionales de Recursos Humanos .....	68
Tabla 37.	Presupuesto asociado a la implementación del plan .....	69
Tabla 38.	Objetivos funcionales de Responsabilidad Social.....	71
Tabla 39.	Presupuesto asociado a la Implementación del Plan.....	72
Tabla 40.	Objetivos funcionales de Finanzas.....	73
Tabla 41.	Estado de ganancias y pérdidas (con estrategia).....	74
Tabla 42.	Estado de ganancias y pérdidas (sin estrategia) .....	74
Tabla 43.	Cálculo de la rentabilidad del accionista.....	75
Tabla 44.	Cálculo del WACC .....	75
Tabla 45.	Flujo de caja libre (con estrategia) .....	75
Tabla 46.	Flujo de caja libre (sin estrategia) .....	76
Tabla 47.	Flujo de caja libre incremental.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ranking de créditos al 31 de diciembre 2023 .....	2
Figura 2.	Capital social mínimo de las empresas supervisadas correspondientes al trimestre enero-marzo de 2024 (en soles) .....	16
Figura 3.	Atractividad promedio de la industria.....	20
Figura 4.	Modelo de Negocio Canvas .....	26
Figura 5.	Cadena de Valor.....	27
Figura 6.	Número de deudores por tipo de crédito .....	34
Figura 7.	Evolución de deudores por tipo de crédito.....	34
Figura 8.	Composición de deudores por tipo de crédito.....	35
Figura 9.	Estructura de créditos por segmentos.....	35
Figura 10.	Crecimiento de los créditos directos .....	35
Figura 11.	Composición por tipo de crédito .....	36
Figura 12.	Modalidad de créditos directo .....	36
Figura 13.	Participación de arrendamiento financiero por banco.....	37
Figura 14.	Arrendamiento financiero por tipo de bien .....	38
Figura 15.	Arrendamiento financiero por segmento.....	39
Figura 16.	Morosidad de arrendamiento financiero por segmento.....	39
Figura 17.	Evolución de colocaciones de arrendamiento financiero.....	40
Figura 18.	Evolución de MIPYME formales .....	43
Figura 19.	Relación MIPYME versus PBI.....	44
Figura 20.	Ecuación de var% MIPYME.....	45
Figura 21.	Evolución de la cantidad de pequeñas empresas y créditos por leasing periodo 2017-2022 .....	47
Figura 22.	Evolución de la cantidad de medianas empresas y créditos por leasing periodo 2017-2022 .....	47
Figura 23.	Evaluación de la Acción PEYEA.....	54
Figura 24.	Matriz de la Gran Estrategia .....	55
Figura 25.	Matriz Interna – Externa (IE).....	56
Figura 26.	Estructura organizativa propuesta .....	70

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1. Antecedentes

La Alta Dirección es un banco peruano fundado en el año 2014, cuyos socios fundadores son exalumnos de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico, de la promoción MBA 60. Cuatro jóvenes se juntaron para formar el banco mientras realizaban sus estudios de posgrado, consiguiendo que al año 10, la institución se posicione en el puesto 11 del ranking de los mayores bancos en el Perú, si estos fueran ordenados según la colocación de sus créditos, tal como se muestra en la tabla 1.

En los 10 años de operación, el Banco La Alta Dirección (LAD) ha tomado una serie de decisiones debido a diferentes acontecimientos como cambios en la política fiscal, cambio en el gobierno de turno, cambio en el macroentorno, entre otras cosas, lo que ha conllevado a que los resultados al año 10 sean los siguientes:

**Tabla 1**

*Total de créditos y depósitos al término de la ronda 10 Cesim Bank*

<b>Créditos directos</b>	<b>Soles (al 31/12/23)</b>	<b>%</b>
<b>Créditos hipotecarios</b>	2,497,391,981	84%
<b>Préstamos de consumo</b>	448,903,386	15%
<b>Tarjetas de crédito</b>	36,266,147	1%
<b>Préstamos PYME</b>	63,264	0%
<b>Total de créditos directos</b>	2,982,624,777	100%
<b>Depósitos totales</b>	<b>Soles (al 31/12/23)</b>	<b>%</b>
<b>Depósitos a la vista</b>	696,583,965	25%
<b>Depósitos a plazo</b>	2,143,829,319	75%
<b>Total depósitos</b>	2,840,413,285	100%

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

Respecto a la estructura de los créditos, el préstamo hipotecario es el producto bandera con el 84% de las colocaciones del total, mientras que los préstamos de consumo quedan rezagados a un 15%. Aun cuando el banco también ofrece otros productos como tarjetas de crédito y préstamos a Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), estos no han tenido la acogida esperada, siendo que en este último segmento solo se han realizado S/ 63,264 en colocaciones.

La cartera de ahorros de los clientes constituye la principal vía de financiamiento, siendo el 87.2% del total de ingresos, las otras fuentes corresponden a los préstamos interbancarios, bonos de tesorería, bonos extranjeros, entre otros. Del total de depósitos de los clientes, el 25% son cuentas de ahorros mientras que el 75% son depósitos a plazo fijo.

## Figura 1

Ranking de créditos al 31 de diciembre de 2023

	Empresas	Monto	Participación ( % )	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	117,454,412	33.29%	<b>33.29%</b>
2	B. BBVA Perú	74,840,448	21.21%	<b>54.51%</b>
3	Scotiabank Perú	52,532,713	14.89%	<b>69.40%</b>
4	Interbank	46,788,360	13.26%	<b>82.66%</b>
5	B. Interamericano de Finanzas	14,074,617	3.99%	<b>86.65%</b>
6	Mibanco	13,165,073	3.73%	<b>90.39%</b>
7	B. Pichincha	8,740,861	2.48%	<b>92.86%</b>
8	B. Santander Perú	6,440,025	1.83%	<b>94.69%</b>
9	B. Falabella Perú	3,775,335	1.07%	<b>95.76%</b>
10	B. GNB	3,597,180	1.02%	<b>96.78%</b>
11	B. LAD	2,982,625	0.85%	<b>97.62%</b>
12	Citibank	1,966,134	0.56%	<b>98.18%</b>
13	BANCOM	1,884,292	0.53%	<b>98.72%</b>
14	B. Ripley	1,633,028	0.46%	<b>99.18%</b>
15	B. ICBC	1,045,313	0.30%	<b>99.47%</b>
16	Banco BCI Perú	928,463	0.26%	<b>99.74%</b>
17	Alfin Banco	718,406	0.20%	<b>99.94%</b>
18	Bank of China	205,942	0.06%	<b>100.00%</b>

Nota: Tomado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2023a.

En los tres últimos años el Banco LAD ha tenido inconvenientes para realizar la correcta gestión de la liquidez, incluso en el año número 8 de operación recibió Asistencia de Liquidez de Emergencia (ELA), la cual tiene una tasa de interés punitiva, pero que fue necesaria para mantener sus obligaciones contractuales. La liquidez general hacia el 2023 fue del 50%, lo que representó un capital de trabajo de -S/ 774 millones.

Hacia el año 2023 la utilidad neta del banco mejoró notablemente respecto a ejercicios anteriores, logrando el 17% en margen neto debido al incremento en el ingreso neto de intereses por a un menor costo de intereses en depósitos. Por otro lado, en el mismo año, se alcanzó una Rentabilidad sobre los Activos (ROA<sup>1</sup>) de 0.36%, y una Rentabilidad para el Accionista (ROE<sup>2</sup>) de 2.80%.

Respecto a la solvencia del banco existen dos indicadores que permiten tener un mejor panorama. Primero, el ratio de capital global respecto a los activos ponderados por riesgo, el cual resultó en 18.42%, que es superior al promedio del mercado y a lo mínimo

<sup>1</sup> ROA son las siglas del inglés *Return On Assets*.

<sup>2</sup> ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

regulatoriamente exigido. En segundo lugar está el ratio TIER 1 que también se ubica encima del 18%, lo que refleja una capacidad de solvencia y de reacción rápida del banco para responder ante imprevistos o situaciones de crisis en el entorno.

## **2. Definición del problema**

El problema central del Banco LAD es la ausencia de una gestión de recopilación, análisis e interpretación de datos económicos globales y locales como actividad clave dentro del modelo de negocio del banco, que proporcione el sustento necesario para la toma de decisiones estratégicas y que sirva a otras áreas para el desarrollo de nuevos productos financieros; además, esta actividad clave no ha sido identificada dentro de la cadena de valor del banco.

## **3. Enfoque y descripción de la solución prevista**

La solución prevista es crear conciencia en la Gerencia que la toma de decisiones estratégicas se debe basar en un análisis de datos del mercado local y externo, el mismo que debe ser preciso y actualizado, en lugar de suposiciones o intuiciones, con el fin de identificar tendencias y oportunidades a partir del estudio del comportamiento del consumidor y de la competencia. Así, la presente investigación propone crear el Departamento de Estudios Económicos dotado de los siguientes recursos clave: personal altamente calificado y *software* especializado en análisis de datos.

Dada la incertidumbre del mercado y la disponibilidad de la información se diseña el presente plan estratégico para el intervalo de tiempo que abarca los años 2024 al 2028 con las siguientes consideraciones:

- Implementar el departamento de estudios económicos con la finalidad de procesar información precisa para la toma de decisiones.
- Ampliar el portafolio de créditos del Banco LAD al insertar dentro del mercado al menos un nuevo producto financiero.
- Crear valor compartido con productos financieros accesibles a segmentos no bancarizados promoviendo la inclusión financiera y mejorando la calidad de vida de las personas.
- Desarrollar una cultura organizacional que promueva la toma de decisiones basada en datos, evaluando adoptar una estructura organizacional ágil y flexible.
- Promover el desarrollo del talento humano del banco pues son el activo más valioso de la institución.
- Adaptar la digitalización y el empleo de la inteligencia artificial como importantes herramientas para mejorar la experiencia del cliente en el uso de los servicios del Banco LAD.

#### **4. Limitaciones de la investigación**

- Se tomó como base los resultados obtenidos en la décima ronda del simulador bancario.
- Implementar supuestos para adaptar los resultados del simulador a la realidad del sistema financiero bancario del Perú.
- No disponer de información de las PYME en volumen de ventas, sus necesidades de crédito y en qué zonas del país se concentran las de mayor facturación.
- La investigación toma en cuenta las operaciones del Banco LAD en Perú.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

### 1. Análisis del macroentorno

#### 1.1 Entorno político

Desde el año 2016 hasta la fecha el Perú ha tenido seis presidentes y ninguno de ellos ha logrado completar su mandato presidencial; además, dos de ellos fueron elegidos por elecciones generales, y los otros cuatro, por sucesión constitucional, lo que es un reflejo de la inestabilidad política del país. La actual presidenta del Perú, Dina Boluarte, culminará su mandato en julio de 2026; de cumplirse, habrá ejercido más tiempo en el cargo que sus anteriores cinco predecesores.

Es difícil predecir si el siguiente presidente que gobernará el Perú en el período 2026-2031 será de izquierda, centro o derecha; sin embargo, independientemente de ello, se observa el poder que tiene el Congreso de la República para destituir al presidente de turno apelando a un artículo de la Constitución Política del Perú que hace referencia a “su permanente incapacidad moral o física”. Según el Diario El Comercio (Redacción EC, 2024), “La inestabilidad política del país ha pasado factura en el devenir del crecimiento del Producto Bruto Interno, tal vez no en estabilidad económica, que hemos podido protegerla, pero sí en crecimiento”.

La vacancia presidencial en el país, por lo general, ha tenido como trasfondo actos de corrupción en la que han estado involucrado los expresidentes y su círculo más cercano. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024a), el 54.6% de los peruanos perciben a la corrupción como el principal problema del país para el periodo de análisis de octubre de 2023 a marzo de 2024; así, dicha problemática se posiciona por encima de otras preocupaciones como la delincuencia (39.9%), los bajos sueldos por un aumento de precios (18.1%) y la pobreza (16.1%); no obstante, los gobiernos vienen realizando esfuerzos para combatir la corrupción, además de estar respaldados por acuerdos internacionales. Esto se encuentra alineado a prácticas de gobierno corporativo de las empresas e instituciones del Estado para brindar mayor transparencia en sus actividades.

Siendo la corrupción el principal problema del Perú, con los acuerdos y compromisos adoptados se prevé que para el período 2024 a 2028 habrá una mejora en la estabilidad política del país.

Según el Banco Mundial (2008),

la inclusión financiera se refiere a la disponibilidad de servicios financieros para hogares y empresas, como ahorros, créditos, pagos y seguros, eliminando cualquier barrera, ya sea económica u otra. Esta definición abarca dos aspectos: el acceso, que se

relaciona con la oferta de servicios financieros (como oficinas, cajeros automáticos o infraestructura de telecomunicaciones), y el uso, que se vincula con la demanda de estos servicios.

Asimismo, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, s.f.a, p. 73) describe la inclusión financiera como “el acceso y la utilización de servicios financieros de calidad por todos los segmentos de la población”. De acuerdo con la SBS (s.f.a), solo el 58% de los peruanos poseen cuentas de ahorro en el sistema financiero, y aún cerca del 90% de los pagos se realizan en efectivo. En ese sentido, el gobierno realiza esfuerzos para mejorar la inclusión financiera de pobladores vulnerables, brindándoles la información necesaria para que así aprendan a desarrollarse en la utilización de los productos que ofrecen las instituciones financieras. Aun cuando existe una brecha significativa en los pobladores de bajos ingresos económicos, siendo más relevante en las zonas rurales del país, se siguen implementando diversas iniciativas para promover y fomentar el acceso a los servicios bancarios, como el uso de billeteras electrónicas, dinero digital y la expansión de la banca móvil. La inclusión financiera facilitará a los emprendedores conseguir acceso para emplear y beneficiarse de los productos disponibles en el sistema financiero del Perú, impulsando su crecimiento sostenido.

**Tabla 2**

*Entorno político*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en Banco LAD</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
<b>Inestabilidad política</b>	Al alza por el incremento de partidos políticos de diferentes posturas.	Fuga de capitales por aumento del riesgo-país, lo que puede reducir la liquidez bancaria y aumentar la volatilidad del mercado	Amenaza
<b>Corrupción</b>	A la baja, por acuerdos internacionales adoptados y el adelanto tecnológico.	Pérdida de reputación del banco, y con ello, pérdida de confianza de sus clientes.	Amenaza
<b>Políticas de inclusión financiera</b>	A aumentar ligeramente por el impulso del Estado y las estrategias del sistema financiero.	Posibilidad de mayor captación de depósitos.	Oportunidad

*Nota:* Adaptado de Fahey y Narayan, 1986.

**1.2 Entorno económico**

El Perú cuenta con 22 acuerdos comerciales vigentes que cubren más del 91% de las exportaciones, siendo China el primer socio comercial del país (Oficina de Comunicaciones y Protocolo, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2022). Por otro lado, los países con los que el Perú tiene los Tratados de Libre Comercio (TLC) representan el 82% del Producto Bruto Interno (PBI) mundial.

En el último Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC<sup>3</sup>) realizado en noviembre del año 2023, el entonces ministro de Comercio Exterior y Turismo del Perú, Juan Carlos Mathews, señaló que el país tiene como objetivo establecer TLC con India, Hong Kong y Tailandia; asimismo, se prevé iniciar negociaciones con Indonesia. Esto representa una gran oportunidad para ampliar las exportaciones peruanas hacia el mercado asiático, considerando que solo China e India juntas abarcan el 36% de la población mundial, y al incluir a Indonesia, se llegaría al 40% de la población mundial concentrada en solo tres países asiáticos (Diario Oficial El Peruano, 2023a).

Teniendo en cuenta que aproximadamente el 92% del intercambio comercial del país se realiza a través de sus puertos marítimos y que en la práctica la totalidad de la producción minera se exporta gracias a estas instalaciones, es evidente que el sistema portuario es un sector estratégico para el devenir de la economía del Perú (España Exportación e Inversiones, 2022). Uno de los proyectos con grandes expectativas para los inversores y empresarios es el Megapuerto de Chancay, el cual será un punto marítimo importante para las relaciones comerciales entre los países de Asia y América del Sur, principalmente China (puerto de Shanghai), además convertirá a la ciudad de Chancay como unos de los principales *hubs* portuarios logísticos de la costa sudamericana. El Megapuerto es un proyecto de capital privado que tiene como principales accionistas a la empresa china Cosco Shipping Ports Limited (CSPL) con una participación del 60% y a la peruana Volcan Compañía Minera con 40%. Se estima que la primera etapa de este proyecto se inaugurará en noviembre del año 2024. De acuerdo con Jaime Reusche, vicepresidente del grupo Moody's Investors Service, el Megapuerto de Chancay aportaría alrededor de 0.2 puntos al crecimiento anual del PBI una vez que entre en operación, pero que muy posible se incremente en los próximos años (Diario Oficial El Peruano, 2023b).

El gerente de Asuntos Corporativos de Cosco Shipping, Mario de las Casas, durante su participación en la conferencia de presentación del Comité Consultivo de Transporte Sostenible, mencionó que el megapuerto reducirá en 10 días el transporte de carga hacia China, que actualmente demora unos 45 días, esto traerá un impacto significativo en beneficio de los productores de frutas como las uvas o los arándanos, que podrían llegar más rápido al mercado asiático. También mencionó que el megapuerto será un gatillador para otras obras grandes de infraestructura en la Costa peruana, como carreteras y trenes, pero también ser un nodo logístico regional en Sudamérica (Hinostroza, 2023).

---

<sup>3</sup> APEC son la siglas del inglés *Asia-Pacific Economic Cooperation*.

Por otro lado, el 22 de marzo de 2024, el Estado Peruano otorgó el proyecto del Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona (Ica) a la empresa de capitales chinos Terminal Portuario Jinzhao Perú, la cual estará a cargo del financiamiento, diseño, construcción, mantenimiento y operación del puerto. El Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona será el tercero más importante del país, detrás del Megapuerto de Chancay y el Puerto del Callao, y se perfila a ser el gran dinamizador del crecimiento económico y de desarrollo de la ciudad de Marcona y de la zona sur del Perú. Dentro del análisis del mercado se prevé que el puerto permitirá la exportación de minerales de los proyectos que entrarán en operación como Pampa del Pongo, Los Chancas, Antilla, Trapiche y Constancia, además de la atención a otros proyectos en marcha como Mina Justa, las Bambas, Shouxin, entre otros. El inicio de la operación de este puerto está estimado para el año 2029.

En marzo de 2023, la empresa minera Shougang Hierro Perú obtuvo la autorización portuaria para construir un nuevo muelle en su terminal situado en el distrito de San Nicolás, provincia de Nazca, región Ica. Se prevé que este proyecto de propiedad y de uso privado comience a operar en 2028. De lo anteriormente mencionado, los avances en materia del sector portuario ayudarán al crecimiento del sector minero, manufacturero, transportes, etcétera, del país, y con ello la creación de nuevas empresas proveedoras de servicios a estos sectores.

Respecto a la tasa de inflación, en el año 2022 se alcanzó un promedio anual de aproximadamente 7.87% debido a la reactivación de la economía en el mundo post-pandemia y la guerra entre Ucrania y Rusia, lo que significó un incremento de los precios de alimentos e insumos para la agricultura y la energía. Sin embargo, para el año 2023, la tasa de inflación cerró en 3.41% como consecuencia del eficaz manejo monetario del Banco Central de Reserva (BCRP), y se espera que, al cierre del año 2024, la inflación se sitúe dentro del rango meta (1% a 3%).

Otra variable importante para analizar en el entorno económico es el tipo de cambio, dado que los bancos en general tienen activos y pasivos en diferentes monedas expuestas al riesgo cambiario. La volatilidad del tipo de cambio puede afectar el valor de estos activos y pasivos, impactando en la estabilidad financiera y en los resultados operativos del banco. En el año 2021 el dólar cerró en S/ 3.98; en el año 2022, en S/ 3.81; en el año 2023 en S/ 3.70, y las expectativas se ubican entre S/ 3.75 a S/ 3.79 para fines del año 2024 de acuerdo con las estimaciones realizadas por el BCRP. Las variables que afectan el tipo de cambio son inflación, tasas de interés, competitividad comercial del país, importaciones y exportaciones, inversión extranjera, y la tasa de referencia estadounidense.

A continuación, se describe el impacto de los diversos sectores productivos en la economía del país:

### **1.2.1 Sector minero**

El sector minero es el principal componente de las exportaciones peruanas y, en el año 2023, llegó a representar el 65% del valor total de las exportaciones del Perú. Según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2024), entre el 2017 y el 2021 el aporte de la minería significó el 16% del PBI y ha evitado que el país tenga una recesión más profunda en los últimos años. En el año 2022, en la etapa de post-pandemia COVID-19, el PBI creció 2.7% respecto al año 2021, mientras que en el año 2023 tuvo una caída de 0.55% respecto al año 2022. Sin embargo, el BCRP proyecta un crecimiento de 2.3% del PBI para este año 2024 como consecuencia de un incremento en la inversión minera, la cual se estima en 7.8%, contribuyendo al proceso de reactivación económica del país. Estas estimaciones fueron dadas por Julio Velarde, actual Presidente del Directorio del BCRP, durante su participación en el Simposio XV Encuentro Internacional de Minería, organizado por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) realizado del 21 al 23 de Mayo en Lima, Perú (SNMPE, 2024).

Este escenario también promoverá el surgimiento de nuevas empresas de servicios al sector minero (microempresas) y el crecimiento de aquellas ya existentes (pequeñas empresas). De acuerdo con el Estudio de Proveedores Mineros del Perú elaborado por SAMMI, existían 7839 empresas proveedoras de servicios al sector minería, de las cuales el 65% de ellas han sido creadas en las últimas dos décadas como resultado de la entrada en operación y ampliaciones de nuevos proyectos mineros. Estas empresas generan ingresos por US\$ 10,000 millones, emplean directamente a 1 millón de personas y representan el 4.1% del PBI. De acuerdo con su tamaño, el 56% de las empresas son micro y pequeñas empresas (SAMMI – Cluster Minero Andino, 2021). De acuerdo con las estimaciones de Redacción Sector Minero Energético (2022), el sector de proveedores mineros representa el 4% del PBI nacional y que, de concretarse la mayoría de las inversiones proyectadas, el aporte del sector al PBI peruano podría llegar al 8 % hacia el 2030.

### **1.2.2 Industria manufacturera**

En el Perú, el sector manufactura es una parte vital de la economía. En el año 2023 este sector contribuyó aproximadamente con el 13% del PBI del país. Este aporte se divide en dos subsectores principales: la manufactura primaria y la no primaria. La manufactura no primaria, que incluye la producción de bienes con mayor valor agregado como alimentos, bebidas, textiles, y productos químicos, tiene un impacto más significativo que la manufactura primaria,

la cual se enfoca en el procesamiento de materias primas como metales y petróleo (BCRP, 2023a).

En enero de 2024 el sector manufacturero registró una contracción del 4.23%, continuando con su tendencia descendente durante 12 meses consecutivos. Este resultado se debió a la disminución de la actividad en el subsector fabril primario (-18.74%), aunque el subsector fabril no primario mostró un crecimiento del 1.54%. Con la entrada en operación del Megapuerto de Chancay se proyecta que este sector generará ingresos por S/ 4,200 millones y creará 6,000 empleos directos, especialmente en los subsectores de alimentos, bebidas, metalmecánica, naval y muebles, según lo declarado por el ministro de Producción, Sergio González Guerrero, ante la Comisión de Fiscalización y Contraloría del Congreso de la República (PRODUCE, 2024a).

### **1.2.3 Transporte, almacenamiento y comunicaciones**

Este sector contribuyó con el 9% del PBI total, lo que refleja su importancia en la estructura económica del país. Para este sector se estima un crecimiento gracias a la ejecución de obras de grandes proyectos como el Aeropuerto Jorge Chávez, el Megapuerto de Chancay y la Línea 3 y 4 del Metro de Lima. En enero 2024, el subsector transporte y almacenamiento creció 5.1%, lo que refleja una recuperación respecto a enero de 2023, mes afectado por los conflictos sociales. El rubro de transporte creció 7.9% por mayor transporte aéreo (18.7%) y transporte por vía férrea (66.9%), mientras que los servicios de almacenamiento y mensajería disminuyeron 1.3%.

### **1.2.4 Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler**

Este sector incluye la compra, venta y alquiler de bienes inmuebles, así como los servicios empresariales que abarcan consultorías, asesorías, y servicios profesionales en general. Para el año 2022, el sector de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler representó aproximadamente el 14.9% del PBI del Perú.

**Tabla 3***Entorno económico*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en banco LAD</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
<b>PBI</b>	Al alza por crecimiento económico del país.	Un PBI en crecimiento indica una mayor actividad económica. Esto se traduce en un aumento en la demanda de crédito, tanto por parte de las empresas como de los consumidores.	Oportunidad
<b>PBI sector minería</b>	Al alza por crecimiento del sector minero	Aumento en la demanda de crédito tanto de las empresas mineras como de las empresas que les proveen servicios.	Oportunidad
<b>PBI sector manufactura</b>	Al alza por ingreso a la operación del Megapuerto de Chancay	Aumento en la demanda de crédito de las empresas proveedoras de servicios que se pueden crear alrededor de las empresas manufactureras (naval, bebidas, metalmecánica).	Oportunidad
<b>PBI sector transporte, almacenamiento y comunicaciones</b>	Al alza por ingreso a la operación del Megapuerto de Chancay y Líneas 3 y 4 del Metro de Lima	Aumento en la demanda de crédito de las empresas proveedoras de servicios que se pueden crear alrededor de las empresas de transporte (terrestre, marítimo, aéreo) y centros de almacén.	Oportunidad
<b>PBI sector Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler</b>	Al alza por ingreso a la operación del Megapuerto de Chancay y Líneas 3 y 4 del Metro de Lima, y sector minero	Aumento en la demanda de crédito de las empresas proveedoras de servicios que se pueden crear alrededor de las empresas dedicadas al alquiler de equipos, maquinarias, otros; además de los servicios profesionales.	Oportunidad
<b>Tasa de inflación</b>	A la baja por eficaz manejo monetario del BCRP	Una inflación baja o controlada puede llevar a tasas de interés más bajas, estimulando el crédito y la inversión	Oportunidad
<b>Tipo de cambio</b>	Ligeramente al alza	Un tipo de cambio al alza puede llevar a los bancos a aumentar las tasas de interés en los préstamos en moneda extranjera para compensar el riesgo cambiario, lo cual puede disminuir la demanda de dichos préstamos.	Amenaza

*Nota:* Adaptado de Fahey y Narayan, 1986.

**1.3 Entorno sociocultural**

De acuerdo al Reporte de Conflictos Sociales emitido por la Defensoría del Pueblo (2024), a agosto 2024 existen 206 conflictos registrados, de los cuales 157 son conflictos activos (76.2%), y 49 son conflictos latentes (23.8%), siendo las provincias de Loreto, Cusco y Apurímac las que concentran el 34.4% de los conflictos sociales en el país. Del total de conflictos registrados, 67 (32.5%) corresponden a conflictos relacionados a la actividad minera. Estos no solo atentan contra el desarrollo de los proyectos mineros en etapa de inversión, sino también sobre las actividades mineras en etapa de producción.

Por otro lado, la pobreza en el Perú ha aumentado por segundo año consecutivo alcanzando al 29.0% de la población al 2023 según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024b) como resultado del retroceso de la actividad económica y del contexto de alta inflación; sin embargo, dadas las expectativas de un crecimiento económico del país, se estima

que para el cierre del año 2024 la pobreza se reduzca ligeramente entre 2 y 3 puntos porcentuales. La pobreza actual del Perú se ubica en niveles muy cercanos alcanzados durante la pandemia del 2020 (30.1%).

En el Perú, el número de deudores morosos es considerablemente alto; según la SBS (COPEME, Blog sobre Actualidad MYPE, Inclusión Financiera y Desarrollo Sostenible, 2024, SBS, s.f.b), en febrero de 2024, la tasa de morosidad alcanzó un récord histórico del 4.84%, el nivel más elevado en casi dos décadas. Este incremento se debe, en gran parte, a la diversidad de la cartera de créditos ofrecida y al aumento en la cantidad de deudores atendidos, particularmente aquellos que gestionan pequeñas y medianas empresas. Los bancos reportaron una tasa de 4.43%, la más alta en casi veinte años, mientras que las cajas municipales registraron un 6.39%, un nivel no visto en más de cuatro años. Las mayores tasas de morosidad se observaron en las financieras (7.9%), las empresas de crédito (7.5%) y las cajas rurales (7.0%).

**Tabla 4**

*Entorno sociocultural*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en banco LAD</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
<b>Conflictos sociales</b>	Al alza por descontento social.	Afecta negativamente a los bancos que tienen inversiones en proyectos mineros; asimismo, pueden limitar el otorgamiento de créditos a industrias relacionadas al sector	Amenaza
<b>Nivel de pobreza</b>	A mantenerse en los próximos 5 años.	Dado el alto nivel de pobreza, las personas no podrán acceder a créditos por el mayor riesgo, mayor probabilidad de impagos.	Amenaza
<b>Morosidad del peruano</b>	Al alza por inadecuada evaluación crediticia.	Incremento de provisiones por préstamos incobrables, reduciendo la liquidez.	Amenaza

*Nota:* Adaptado de Fahey y Narayan, 1986.

**1.4 Entorno tecnológico**

Desde finales del siglo XIX el sector bancario ha estado muy ligado a las innovaciones tecnológicas. La introducción de Internet en 1991 marcó el inicio de una nueva etapa en su evolución. Anteriormente, se esperaba que los bancos siguieran ofreciendo servicios financieros tradicionales, pero las dificultades en el acceso a estos servicios impulsaron la aparición de innovaciones como Internet, la computación en la nube y las aplicaciones móviles (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2016).

La tecnología digital y otras innovaciones han permitido a las empresas fintech ofrecer servicios de manera eficiente a sectores que tradicionalmente han sido descuidados por los bancos, como las pequeñas y medianas empresas (PYME). En general, las fintech proporcionan préstamos en pequeñas cantidades sin requerir colateral. Emplean metodologías propias y no

convencionales para evaluar el riesgo crediticio de los solicitantes y determinar las tasas de interés de los préstamos y líneas de crédito. Por otro lado, los bancos y corporaciones financieras también están sacando sus soluciones financieras digitales para competir con las fintech, que buscan ofrecer servicios de una manera más simple a sus clientes.

La tendencia en la banca se orienta hacia la adopción de servicios digitales. Los clientes buscan servicios rápidos, en línea y transacciones en tiempo real, lo que se traduce en una preferencia por los canales digitales, especialmente los móviles. Implementar una estrategia de banca móvil será crucial para mejorar la experiencia del cliente y competir con las empresas fintech. Aunque las sucursales seguirán complementando los canales digitales, su función será cada vez menor y evolucionará.

Los analistas están de acuerdo que, para lograr el éxito, es esencial anticipar las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones personalizadas. Esto implica desarrollar capacidades para analizar grandes volúmenes de datos y crear modelos predictivos de comportamiento. Con la revolución de la inteligencia artificial, el sector bancario tiene la oportunidad de transformarse de manera radical, mejorando la eficiencia, precisión y personalización de los servicios financieros, además de ayudar a los bancos a gestionar mejor los riesgos y cumplir con las regulaciones.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías y el aumento de la digitalización de procesos y servicios por parte de las instituciones financieras, la seguridad cibernética es una prioridad, las instituciones financieras están invirtiendo en infraestructura y protocolos de seguridad avanzada para proteger la información de sus clientes y prevenir ataques cibernéticos para así evitar tener problemas con los diferentes productos y servicios que ofrecen.

El uso de las billeteras electrónicas es uno de los servicios que las instituciones financieras han logrado introducir en los diferentes segmentos de la población, como el uso de las aplicaciones de Yape y Plin, las cuales están revolucionando el mercado, logrando facilitar pagos instantáneos entre diferentes usuarios y comercios, que es una alternativa al uso de efectivo.

**Tabla 5***Entorno tecnológico*

Factores	Tendencia	Impacto en banco LAD	Oportunidad / Amenaza
<b>Inteligencia Artificial (IA).</b>	Mayor sofisticación.	Mejora de la experiencia del cliente y permite tener una mejor gestión del riesgo.	Oportunidad
<b>Fintech.</b>	Crecimiento acelerado de nuevas empresas <i>fintech</i> .	Reducción del número de depósitos y créditos debido a la gama de productos y servicios financieros que ofrecen las <i>fintech</i> con menores costos operativos.	Amenaza
<b>Seguridad cibernética.</b>	Mayor protección de la información.	Previene ataques cibernéticos, hurtos, acceso a información personal y confidencial	Oportunidad
<b>Billeteras electrónicas</b>	Incremento en el número de usuarios	Permite al banco acceder a información valiosa sobre las tendencias de consumo, además de bancarizar a los clientes que antes circulaban el dinero en forma física.	Oportunidad

Nota: Adaptado de Fahey y Narayan, 1986.

**1.5 Entorno ecológico**

El cambio climático está generando impactos sobre las economías de los diferentes países en todos los continentes. En el país, el Fenómeno del Niño tiene impactos significativos en los sectores primarios como la agricultura y la pesca. Durante este fenómeno, las lluvias intensas provocan inundaciones, deslizamientos de tierra y daños a los cultivos, lo cual resulta en la pérdida de producción agrícola y afecta la seguridad alimentaria del país; asimismo, altera los patrones de temperatura del océano y la productividad biológica marina.

Por otro lado, es sabido que la minería genera impactos ambientales en el mar, agua y suelo; sin embargo,

existen normativas rigurosas sobre el impacto de la explotación minera, que abarcan regulaciones sobre la composición de los vertidos líquidos, las emisiones de polvo, el nivel de ruido, la restauración del paisaje, entre otros aspectos. Aunque el cumplimiento de estas normativas puede resultar problemático debido al alto costo económico que conlleva, es indispensable que se asuman para llevar a cabo la explotación minera” (Oyarzun Muñoz *et al.*, 2011).

El cumplimiento de los compromisos ambientales de las empresas en general es importante para acceder a las oportunidades de financiamiento dado que, hoy en día, los bancos están cada vez más conscientes de su responsabilidad social y ambiental, por lo que financiar proyectos o empresas con prácticas ambientales cuestionables puede dañar la reputación del banco y afectar su relación con los clientes, los inversionistas y otras partes interesadas. Es cada vez más frecuente que el sector bancario financie proyectos de uso o producción con energía renovable y del cuidado del medioambiente, es decir, negocios o proyectos sostenibles. También se están promoviendo los productos financieros verdes como los bonos verdes.

**Tabla 6***Entorno ecológico*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en banco LAD</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
<b>Fenómeno del Niño.</b>	Ocurre cada cinco a siete años.	Impacto en la economía general del país, ralentizando el dinamismo económico.	Amenaza
<b>Impacto ambiental de las empresas.</b>	Reducción por normativas ambientales más estrictas.	Reducen el riesgo de contaminación ambiental, reducen el riesgo financiero de las empresas receptoras del crédito por paralización de actividades.	Amenaza

*Nota:* Adaptado de Fahey y Narayan, 1986.

**1.6 Entorno legal**

Un banco está regulado de acuerdo con la Ley N° 26702 (1996). De acuerdo al artículo 12 de la Ley, para comenzar sus operaciones, los organizadores deben obtener previamente las autorizaciones de organización y funcionamiento de la SBS, siguiendo el procedimiento general establecido por esta entidad; por otro lado, el artículo 16 indica cuál es el capital mínimo social aportado en efectivo que deben de contar las entidades financieras, dichas cantidades actualizadas para el primer trimestre de enero a marzo de 2024 están indicadas en la circular N° G-222-2024, Actualización del capital social mínimo de las empresas supervisadas correspondientes al trimestre enero-marzo de 2024.

## Figura 2

Capital social mínimo de las empresas supervisadas correspondientes al trimestre enero-marzo de 2024 (en soles)

<b>A. Empresas de Operaciones Múltiples</b>	
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 del público.	1,525,386
7. Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.	1,525,386
<b>B. Empresas Especializadas</b>	
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
<b>C. Bancos de Inversión</b>	33,554,001
<b>D. Empresas de Seguros</b>	
1. Empresas que opera en un solo ramo (de riesgos generales o de vida).	6,101,546
2. Empresas que opera en ambos ramos (de riesgos generales y de vida).	8,387,375
3. Empresas de Seguros y Reaseguros.	21,353,159
4. Empresas de Reaseguros.	12,965,784
<b>E. Empresas de Servicios Complementarios y Conexos</b>	
1. Almacén General de Depósito.	5,489,591
2. Empresas de Transporte, Custodia y Administración de Numerario.	15,748,827
3. Empresas Emisoras de Dinero Electrónico	3,050,773
4. Empresas de Transferencia de Fondos.	1,525,386

Nota: Tomado de SBS, 2024b.

Existe el Decreto Legislativo N° 1531, modificación de la Ley General del Sistema Financiero, que faculta a las entidades financieras a operar sin establecimientos presenciales abiertos al público (2022), lo cual permite contar con bancos completamente digitales. En el caso del tipo de producto *leasing*, este se encuentra regulado en el Decreto Legislativo N° 299, Ley que define y regula el arrendamiento financiero (1984); Ley N° 27394, Ley que modifica el artículo 18 del Decreto Legislativo N° 299, en el que considera a los bienes objeto de arrendamiento

financiero como activo fijo del cliente (arrendatario), y Decreto Legislativo N° 915, Ley que precisa los alcances de la Ley N° 27394.

Las fintech, por su lado, no cuentan con un marco normativo; no obstante, existen algunas regulaciones aplicables que, de alguna u otra manera, regulan sus operaciones. Por ejemplo, la SBS, en su rol como regulador bancario, enfoca su atención en el análisis de riesgos de cada modelo de negocio, independientemente de las herramientas tecnológicas empleadas.

**Tabla 7**

*Entorno legal*

Factores	Tendencia	Impacto en banco LAD	Oportunidad / Amenaza
<b>Ley N° 26702</b>	Formación de nuevos actores (bancos, financieras, cajas) al sector.	Aumento de la competitividad en el sector.	Amenaza
<b>Decreto Legislativo N° 1531</b>	Incremento de adopción de recursos digitales en el sector.	Transformación digital de las operaciones financieras, reducción de costos operativos.	Oportunidad
<b>Marco normativo <i>fintech</i></b>	Crecimiento acelerado de nuevas empresas <i>Fintech</i> .	Aumento de la competitividad en el sector.	Amenaza
<b>Marco normativo del <i>leasing</i></b>	Incremento de productos <i>leasing</i> .	Generación de ingresos por colocación de nuevos productos, optimización del uso del capital.	Oportunidad

*Nota:* Adaptado de Fahey y Narayan, 1986.

## 2. Análisis de la industria o sector

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) es una herramienta útil para evaluar la competitividad y rentabilidad de una industria. A continuación, se presenta un análisis de la industria bancaria en Perú utilizando este modelo, examinando cada fuerza con sus respectivas variables.

### 2.1 Rivalidad entre competidores existentes

#### 2.1.1 Concentración de mercado: Alta

La concentración de mercado es alta, con los cuatro bancos más grandes (BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank) representando el 81.3% de los créditos directos (SBS, 2023a). Esto indica una intensa rivalidad en el sector, reflejada por cambios marginales en la participación de mercado entre 2021 y 2022 y una competencia estable por tasas de interés y productos financieros (BCRP, 2023a). Se considera un grado de Atractividad 2 (Poco atractivo).

#### 2.1.2 Barreras de entrada: Alta

Las barreras de entrada son significativas debido a la regulación estricta, altos costos de establecimiento, y economías de escala. Además, la confianza del consumidor en instituciones financieras establecidas actúa como una barrera adicional (Apoyo & Asociados, 2022). Se considera un grado de Atractividad 4 (Atractivo).

### **2.1.3 Competencia por tasas de interés: Alta**

Los bancos compiten agresivamente por ofrecer tasas de interés atractivas tanto para depósitos como para préstamos. Aunque las colocaciones a empresas de mayor tamaño se han desacelerado, el crédito a MYPE (9.6%) y de consumo (11.5%) sigue creciendo, aunque a un ritmo menor (BCRP, 2023a), lo que sugiere una rivalidad intensa en estos segmentos. La rentabilidad estable del sistema financiero, a pesar de un entorno económico menos favorable, refleja una competencia equilibrada. Se considera un grado de Atractividad 3 (Neutral). La industria presenta una sólida solvencia y estabilidad en indicadores de liquidez y rentabilidad, aunque con un leve aumento del riesgo de crédito y una desaceleración en las colocaciones, indicando competencia por tasas de interés conservadoras (S&P Global Rankings, 2023).

## **2.2 Amenaza de nuevos entrantes**

### **2.2.1 Requisitos regulatorios: Alta**

El sector bancario peruano está regulado eficientemente por la SBS. Los estrictos requisitos para obtener una licencia bancaria desalientan la entrada de nuevos competidores (SBS, 2023a). Se considera un grado de Atractividad 5 (Muy atractivo).

### **2.2.2 Inversión inicial: Alta**

La inversión inicial necesaria para establecer un banco es considerable, considerando infraestructura, tecnología y una red de sucursales, lo que constituye una barrera significativa. Este costo es una barrera considerable para nuevos entrantes. Se considera un grado de Atractividad 5 (Muy atractivo). Las barreras de entrada siguen siendo altas, aunque bancos especializados han encontrado nichos específicos en el mercado.

### **2.2.3 Economías de escala: Alta**

Los bancos establecidos disfrutan de economías de escala significativas, permitiéndoles ofertar productos y servicios a costos más bajos que los potenciales nuevos entrantes. Esto incluye beneficios en términos de financiamiento, operaciones y marketing. Se considera un grado de Atractividad 5 (Muy atractivo)

### **2.2.4 Diferenciación de productos: Alta**

La gran variedad de productos y servicios ofertados por los bancos existentes dificulta la diferenciación para nuevos entrantes. Se considera un grado de Atractividad 5 (Muy atractivo). En conclusión, las barreras de entrada parecen ser altas debido a la fortaleza patrimonial y a los excedentes de capital que permiten afrontar escenarios adversos. Sin embargo, la presencia de bancos menores y especializados muestra que hay espacio para nichos específicos en el mercado.

## **2.3 Poder de negociación de los proveedores**

### **2.3.1 Proveedores de capital: Medio**

En el sector bancario, los proveedores de capital son principalmente los depositantes y los mercados financieros. La migración de depósitos de bajo costo hacia depósitos a plazo refleja un aumento en el poder de negociación de los proveedores, buscando mayor rentabilidad (BCRP, 2023b). Se considera un grado de Atractividad 3 (Neutral).

### **2.3.2 Tecnología y servicios: Medio**

Los proveedores de tecnología y servicios (por ejemplo, *software* bancario, sistemas de pago) tienen un poder de negociación moderado. La necesidad de tecnología avanzada para competir en el mercado financiero moderno da a estos proveedores un grado de influencia sobre los bancos. Se considera un grado de Atractividad 3 (Neutral). La dependencia creciente en tecnología avanzada ha dado a los proveedores tecnológicos un poder de negociación moderado, y esta tendencia podría aumentar en el futuro (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú y EY Law, 2022).

## **2.4 Poder de negociación de los clientes**

### **2.4.1 Información y opciones: Alta**

Los clientes bancarios, tanto individuales como empresariales, tienen acceso a una vasta cantidad de información y múltiples opciones de servicios financieros. Esto aumenta su poder de negociación, ya que pueden comparar y elegir entre diferentes proveedores de servicios bancarios, especialmente en el segmento de créditos de consumo donde hay mayor competencia. La educación financiera y la inclusión de género son factores que aumentan su poder. Se considera un grado de Atractividad 2 (Poco atractivo). La digitalización ha empoderado a los clientes, haciendo que sean menos leales a una sola institución financiera.

### **2.4.2 Sensibilidad al precio: Alta**

La alta sensibilidad al precio entre los clientes bancarios refuerza su poder de negociación. Los clientes pueden cambiar de banco en busca de mejores tasas de interés, menores comisiones o servicios adicionales sin costo. Se considera un grado de Atractividad 2 (Poco atractivo).

## **2.5 Amenaza de productos sustitutos**

### **2.5.1 Productos alternativos: Medio**

Los servicios financieros ofrecidos por cooperativas de crédito y compañías fintech son sustitutos competitivos. Se considera un grado de Atractividad 3 (Neutral).

### **2.5.2 Dinero electrónico y pagos móviles: Medio**

La adopción de servicios de dinero electrónico y pagos móviles está creciendo, especialmente en áreas rurales y entre poblaciones no bancarizadas, ofreciendo sustitutos viables a los

servicios bancarios tradicionales. Se considera un grado de Atractividad 3 (Neutral). En conclusión, la consolidación de los pagos digitales y la interoperabilidad entre billeteras digitales indican una tendencia hacia la digitalización, lo que podría representar una amenaza para los productos bancarios tradicionales. A continuación, se presenta un resumen del análisis de atractividad de la industria:

**Tabla 8**

*Análisis de atractividad de la industria*

Fuerza	Atractividad promedio
Rivalidad entre competidores	3 (Neutral)
Amenaza de nuevos entrantes	5 (Muy atractivo)
Poder de negociación de proveedores	3 (Neutral)
Poder de negociación de clientes	2 (Poco atractivo)
Amenaza de productos sustitutos	3 (Neutral)
Promedio total	3.2 (Neutral)

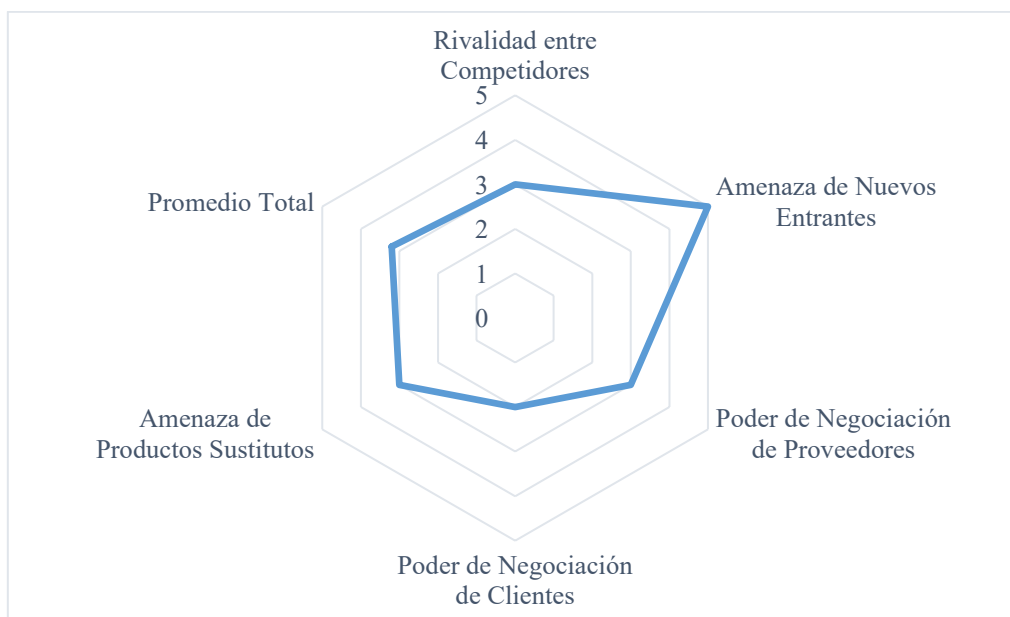
*Nota:* Adaptado de Hax y Majluf, 2004.

## 2.6 Conclusión

Para un banco ya establecido, pero no dominante en el mercado peruano, la industria bancaria es moderadamente atractiva. Los altos requisitos de entrada y la baja amenaza de otros competidores favorecen su posición. Sin embargo, la intensa competencia y el alto poder de negociación de los clientes presentan desafíos significativos. Adaptarse a la tecnología y a las nuevas tendencias de consumo será crucial para mantenerse competitivo.

**Figura 3**

*Atractividad promedio de la industria*



*Nota:* Adaptado de Hax y Majluf, 2004.

### **3. Matriz del Perfil Competitivo (PC)**

La matriz de PC es utilizada en el análisis estratégico para evaluar la posición competitiva de una empresa en relación con sus principales competidores. Esta matriz se basa en la identificación y ponderación de factores críticos de éxito en la industria y la calificación de cómo las empresas se desempeñan en estos factores (D'Alessio, 2008).

Para determinar los Factores Críticos de Éxito (FCE) en la industria bancaria peruana, se han analizado los informes y reportes más recientes de varias fuentes clave, como la SBS, el BCRP, el Instituto Peruano de Economía (IPE), el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), y S&P Global Ratings. Estos informes tienen datos variables sobre las que la gerencia puede ejercer influencia mediante sus decisiones y que pueden impactar de manera significativa en la posición competitiva de las organizaciones en el sector.

#### **3.1 Gestión del riesgo de crédito**

Según los Boletines Estadísticos de la SBS (2023a), la gestión efectiva del riesgo de crédito es un factor crítico de éxito. Esto incluye la evaluación adecuada de la solvencia de los prestatarios y la gestión de la cartera de préstamos.

#### **3.2 Cumplimiento regulatorio**

El cumplimiento de las regulaciones establecidas por la SBS y otras entidades reguladoras es esencial para operar exitosamente en la industria bancaria.

#### **3.3 Innovación tecnológica**

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023), la adopción de tecnologías emergentes y la digitalización de los servicios bancarios son factores clave para mantener la competitividad en la industria bancaria.

#### **3.4 Gestión de la liquidez**

Según S&P Global Ratings (2023), la gestión efectiva de la liquidez es un factor crítico de éxito para los bancos. Esto implica asegurar que el banco tenga suficientes activos líquidos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

#### **3.5 Calidad del servicio al cliente**

Proporcionar un servicio al cliente de alta calidad puede diferenciar a un banco de sus competidores y contribuir a su éxito.

#### **3.6 Diversificación de productos y servicios**

Proporcionar una variedad extensa de productos y servicios financieros para atender las diversas necesidades del mercado. Informes de SBS y BCRP sugieren que la diversificación ayuda a mitigar riesgos y atraer a diferentes segmentos.

### 3.7 Eficiencia operativa

Optimización de procesos internos para reducir costos y mejorar la productividad. Los análisis de IPE (2023) y de S&P Global Ratings (2023) indican que la eficiencia operativa es crucial para la rentabilidad.

### 3.8 Gestión de la reputación y confianza

Construcción y mantenimiento de una sólida reputación y confianza del público y de los *stakeholders*.

**Tabla 9**

*Ponderación de los factores críticos del éxito*

Factores críticos del éxito	Ponderación
Gestión del riesgo de crédito	0.20
Cumplimiento regulatorio	0.15
Innovación tecnológica	0.15
Gestión de la liquidez	0.15
Calidad del servicio al cliente	0.10
Diversificación de productos y servicios	0.10
Eficiencia operativa	0.10
Gestión de la reputación y confianza	0.05

*Nota:* Adaptado de Hax y Majluf, 2004.

Para este análisis, se toma en cuenta los resultados de los siguientes bancos: Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Banco Pichincha y Banco GNB.

**Tabla 10**

*Evaluación de los bancos*

FCE	Peso	LAD	BanBif	Pichincha	GNB
Gestión del riesgo de crédito	0.20	2 (0.4)	3 (0.6)	3 (0.6)	4 (0.8)
Cumplimiento regulatorio	0.15	3 (0.45)	4 (0.6)	4 (0.6)	3 (0.45)
Innovación tecnológica	0.15	3 (0.45)	3 (0.45)	3 (0.45)	4 (0.6)
Gestión de la liquidez	0.15	2 (0.3)	4 (0.6)	3 (0.45)	3 (0.45)
Calidad del servicio al cliente	0.10	4 (0.4)	4 (0.4)	3 (0.3)	3 (0.3)
Diversificación de productos y servicios	0.10	3 (0.3)	3 (0.3)	3 (0.3)	4 (0.4)
Eficiencia operativa	0.10	2 (0.2)	3 (0.3)	3 (0.3)	3 (0.3)
Gestión de la reputación y confianza	0.05	2 (0.1)	4 (0.2)	3 (0.15)	3 (0.15)
Total puntuación ponderada	1.00	2.6	3.45	3.15	3.45

*Nota:* Adaptado de Hax y Majluf, 2004.

Las conclusiones según la matriz PC son las siguientes:

- **Banco LAD.** Con una puntuación total ponderada de 2.6, Banco LAD se encuentra en una posición competitiva menos favorable a comparación de sus competidores. Esto sugiere que hay varias áreas donde el banco necesita mejorar para incrementar su competitividad en el mercado peruano.
- **BanBif.** Con una puntuación total ponderada de 3.45, BanBif se posiciona como uno de los bancos más competitivos en este análisis. Destaca en áreas críticas como la gestión del riesgo de crédito, el cumplimiento regulatorio y la gestión de la liquidez.

- **Banco Pichincha.** Con una puntuación total ponderada de 3.15, Banco Pichincha también muestra una buena posición competitiva, aunque ligeramente inferior a la de BanBif y Banco GNB. Sus fortalezas principales incluyen el cumplimiento regulatorio y la innovación tecnológica.
- **Banco GNB.** Con una puntuación total ponderada de 3.45, Banco GNB está en una posición muy competitiva similar a la de BanBif. Sus puntos fuertes son la gestión del riesgo de crédito y la innovación tecnológica.

Según la MPC las recomendaciones para el Banco LAD son las siguientes:

- **Mejorar la gestión del riesgo de crédito.** El Banco LAD debería enfocar sus esfuerzos en mejorar la gestión del riesgo de crédito mediante la adopción de mejores prácticas en la evaluación de la solvencia de los prestatarios y la gestión de la cartera de préstamos.
- **Aumentar la innovación tecnológica.** Invertir en tecnologías emergentes y digitalización de servicios bancarios para mantenerse competitivo y satisfacer las expectativas de los clientes modernos.
- **Optimizar la gestión de la liquidez.** Desarrollar estrategias para mejorar la gestión de la liquidez, asegurando que el banco tenga suficientes activos líquidos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Incrementar la eficiencia operativa.** Revisar y optimizar los procesos internos para reducir costos y mejorar la productividad. Esto podría implicar la implementación de nuevas tecnologías y la reingeniería de procesos.
- **Fortalecer la reputación y la confianza.** Implementar iniciativas para mejorar la percepción del banco entre los clientes y los *stakeholders*. Esto puede incluir programas de responsabilidad social corporativa y mejoras en la transparencia y la comunicación.

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

Con la Matriz EFE se determinan las oportunidades y amenazas identificadas en el PESTEL del Banco LAD, donde la ponderación más alta es 4.0 y la más baja es 1.0. La ponderación más alta indica que la estrategia de la empresa es eficaz respondiendo eficientemente a las amenazas existentes y aprovechando las oportunidades; por otro lado, la ponderación más baja indica que la estrategia de la empresa no responde eficientemente a las amenazas existentes ni permite capitalizar las oportunidades, por lo que la organización se vuelve vulnerable.

La matriz para el banco LAD cuenta con 19 factores determinantes de éxito, lo cuales 8 son oportunidades y 11 amenazas. El valor 2.22, por debajo del promedio 2.5, indica una respuesta poco eficiente para combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno. La

empresa no está tomando acción respecto al desarrollo de nuevos productos como el *leasing* y tampoco ha elaborado un plan para hacer frente a la revolución de las *fintech*; sin embargo, ha sabido contrarrestar la volatilidad del tipo de cambio.

**Tabla 11**

*Matriz EFE*

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
Política de Inclusión Financiera	0.07	2	0.14
PBI	0.05	3	0.15
Tasa de inflación	0.03	3	0.09
Uso de la Inteligencia Artificial (IA)	0.04	2	0.08
Seguridad cibernética	0.04	2	0.08
Decreto Legislativo N° 1531, las entidades financieras puedan operar sin establecimientos presenciales abiertos al público	0.05	2	0.10
Marco normativo del <i>leasing</i>	0.06	1	0.06
Billeteras electrónicas	0.05	2	0.10
<b>Amenazas</b>			
Inestabilidad política	0.07	3	0.21
Corrupción	0.05	3	0.15
Tipo de cambio	0.04	4	0.16
Conflictos sociales	0.06	3	0.18
Nivel de pobreza	0.05	2	0.10
Morosidad del peruano	0.06	2	0.12
<i>Fintech</i>	0.06	1	0.06
Fenómeno del Niño	0.05	2	0.10
Impacto ambiental de empresas	0.06	3	0.18
Ley N° 26702	0.05	2	0.10
Marco Normativo Fintech	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>			2.22

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

### 1. Modelo de Negocio (BMC)

Teniendo presente el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2013), para el Banco LAD, se consideraron varios factores claves como el mercado local, la competencia, las regulaciones financieras y las necesidades de los clientes.

El modelo se sustenta en pilares fundamentales que generan valor al modelo de negocio, como destacar en el servicio de orientación al cliente en las sucursales y en la banca digital y aplicativos. Se debe mantener la transformación del modelo de negocio alineado con los avances tecnológicos para ser un banco inclusivo digitalmente hablando, de fácil acceso a todos los servicios financieros del Banco LAD a través de todos los canales; brindar la mayor diversificación de productos y estar presente en los mercados emergentes en el país apoyando a los clientes particulares y PYMES principalmente. Los productos brindan un margen neto recurrente y con baja volatilidad, reduciendo el riesgo y colaborando con el aumento de la rentabilidad para el banco.

El Banco LAD es una institución responsable que genera confianza, que se fortalece ante sus clientes; integra criterios que cuidan y mejoran el medioambiente y la sociedad, además de realizar una gestión responsable con sus colaboradores y finanzas, con una estrategia alineada a la cultura del banco. Frente a un futuro muy volátil el banco está preparado para adaptarse y responder con rapidez a los cambios y tendencias del mercado y así aprovechar las oportunidades que se presenten.

El modelo de negocio está preparado para brindar soluciones y apoyo a las franquicias emergentes y en desarrollo, proponiendo soluciones para ser líderes en la transformación de los clientes. El modelo tiene bajo control el riesgo y la calidad del servicio bancario para beneficio de sus accionistas y clientes; es decir, generando valor para sus accionistas y está preparado para generar una buena gestión en ambientes complejos.

El modelo de negocio del Banco LAD es brindar servicios financieros integrados, cuenta con tecnología innovadora y con atención al cliente personalizado ya sea para particulares como para las diferentes empresas siendo las PYMES un mercado de especial atención, realizándolo mediante sus diferentes canales de atención como en sus sucursales, banca en línea y móvil, y en la red de cajeros automáticos, manteniendo una atención personalizada y de calidad a sus clientes.

**Figura 4**

*Modelo de negocio Canvas*

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de tecnología en infraestructura digital.</li> <li>• Proveedores de servicios.</li> <li>• Entidades reguladoras y supervisores financieros.</li> <li>• Consultores y asesores financieros.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de riesgo.</li> <li>• Cumplimiento normativo.</li> <li>• Desarrollo continuo de productos y servicios innovadores.</li> <li>• Expansión de la base de clientes.</li> <li>• Fortalecimiento de la marca.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital financiero.</li> <li>• Tecnología avanzada en seguridad, eficiente y disponibilidad de servicio.</li> <li>• Talento humano altamente capacitado en servicio, tecnología y finanzas.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <p>Somos una banca comercial, la cual se centra en el financiamiento a los negocios desde minoristas hasta mediana empresa, como al público en general con banca privada brindando una estabilidad financiera y ayudando a la transformación digital, brindando una amplia variedad de productos financiero a través de nuestros diferentes canales.</p>	<p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento personalizado a través de los canales físicos y digitales.</li> <li>• Servicio de atención remota para consultas y problemas.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursales.</li> <li>• Banca en línea.</li> <li>• Red de cajeros.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios desde PYME hasta mediana empresa.</li> <li>• Todas las personas que deseen ingresar al sistema financiero y que cumplan con los perfiles socioeconómicos.</li> <li>• Banca especializada para clientes especiales.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos en tecnología y desarrollo de plataformas digitales.</li> <li>• Gastos de personal y su formación.</li> <li>• Costo de marketing.</li> <li>• Costo de adquisición de clientes (promociones).</li> <li>• Costos de infraestructura (mantenimiento y alquiler de locales).</li> <li>• Costo de provisiones y riesgo crediticio.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones por servicios financieros.</li> <li>• Intereses generados por los diferentes productos brindados por nuestro banco (préstamos, depósitos, tarjetas de crédito, etcétera).</li> <li>• Comisiones de servicio premium para clientes con necesidades financieras complejas.</li> </ul>		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2013.

**2. Cadena de Valor**

Se emplea el modelo de cadena de valor propuesta por Porter (1985), como una de las herramientas de planificación estratégica con el fin de identificar las actividades primarias y de soporte con las que se cuenta en el Banco LAD.

**2.1 Actividades de Soporte**

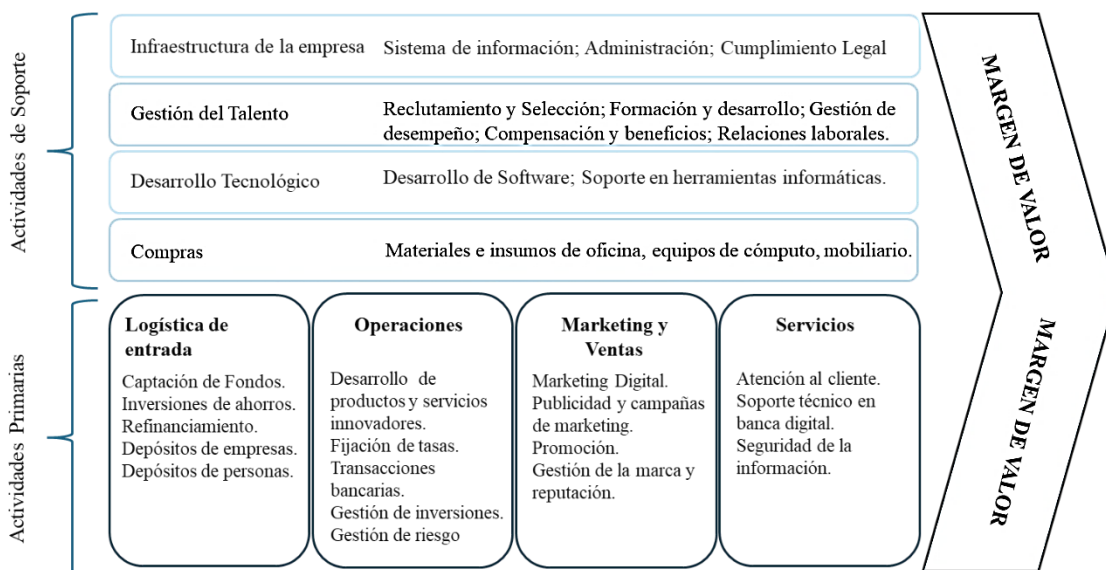
- **Infraestructura de la empresa.** Incluye la administración de sistemas de información, cumplimiento legal y la administración general del banco. Esto asegura que todas las operaciones se realicen de manera eficiente y conforme a las regulaciones.
- **Gestión del talento.** Se enfoca en el reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo continuo, gestión del desempeño, compensación y beneficios, y mantenimiento de relaciones laborales saludables. Esto garantiza que el banco cuente con un equipo capacitado y motivado.
- **Desarrollo tecnológico.** Comprende el desarrollo de un *software* específico para servicios bancarios y el soporte en las herramientas informáticas que los empleados del banco utilizan en el día a día.

## 2.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada.** Involucra la captación de fondos a través de depósitos de empresas y personas, inversiones de ahorros y refinanciamiento. Estas actividades aseguran que el banco tenga los recursos necesarios para operar y ofrecer préstamos.
- **Operaciones.** Incluye el diseño y desarrollo de productos y servicios innovadores, fijación de tasas competitivas, realización de transacciones bancarias, gestión de inversiones y la gestión de riesgo. Estas actividades son esenciales para la oferta de servicios del banco.
- **Marketing y ventas.** Se centra en el marketing digital, publicidad y campañas de marketing, promoción de productos y servicios, y la gestión de la marca y reputación del banco. Estas actividades ayudan a atraer y retener clientes.
- **Servicios.** Comprende la atención al cliente, soporte técnico en banca digital mediante la banca en línea y móvil y la seguridad de la información para proteger los datos de los clientes y las operaciones del banco. Estas actividades aseguran que los clientes reciban un servicio de alta calidad y que sus necesidades sean atendidas de manera eficiente.

**Figura 5**

*Cadena de Valor*



*Nota:* Adaptado de Porter, 1985.

## 3. Análisis de Recursos y Capacidades (VRIO)

El análisis Valioso, Raro, Inimitable, Organización (VRIO), herramienta propuesta por Barney y Hesterly (2010), brinda la oportunidad de identificar los recursos y capacidades que son determinantes para el banco y que significan una ventaja competitiva frente a su competencia directa. Para la identificación de estos recursos se han tomado en cuenta las que se encuentran en sintonía con la estrategia genérica de enfoque del Banco LAD.

**Tabla 12**

*Análisis VRIO*

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja Competitiva
<b>RECURSOS</b>					
Desarrollo en Sistemas Tecnológicos	Si	No			Paridad Competitiva
Personal del área de recursos humanos altamente calificado	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Solvencia Financiera	Si	No			Paridad Competitiva
Imagen del Banco	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva sin explotar
<b>CAPACIDADES</b>					
Gestión de la liquidez	Si	No			Paridad Competitiva
Gestión del Riesgo	Si	No			Paridad Competitiva
Analizar datos históricos y actuales para identificar tendencias y riesgos	No				Desventaja Competitiva
Desarrollar modelos financieros para proyecciones y variados escenarios futuros apoyados en la tecnología.	No				Desventaja Competitiva
Relación y satisfacción al cliente.	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Enfoque de ofertas en Productos de soluciones amplias e innovadoras.	Si	No			Paridad Competitiva
Servicio Personalizado	Si	No			Paridad Competitiva
Estrategia de fijación de tasas.	Si	No			Paridad Competitiva

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

**4. Ventaja Competitiva**

Del análisis VRIO previamente desarrollado se determina que el Banco LAD cuenta con una ventaja competitiva sostenible al contar con personal del área de recursos humanos calificado, debido a que la tasa de rotación es inferior al resto de los otros bancos en el simulador Cesim bank como resultado de una política de remuneraciones y compensaciones superiores al mercado, además de programas de formación a los empleados. También se identifica que la capacidad para relacionarse y lograr la satisfacción en sus clientes es también una ventaja competitiva sostenible del Banco LAD pues su indicador de satisfacción al cliente está por encima de la media al 2023 con la puntuación de 3.01 en el simulador Cesim bank. Por otro lado, se puede incrementar las ventajas competitivas sostenibles al aprovechar y fortalecer la imagen del banco. Los recursos y capacidades que nos deja en igualdad competitiva con nuestros competidores son el desarrollo tecnológico, la solvencia financiera, gestión de la liquidez y el riesgo, el enfoque en brindar soluciones innovadoras, además del servicio personalizado y estrategia de fijación de tasas. Finalmente, el análisis de datos para identificar tendencias y el desarrollo de modelos y proyecciones representaron una desventaja competitiva que es de especial atención para el banco.

**5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La puntuación media es de 2.50; sin embargo, el resultado obtenido por el Banco LAD luego del análisis interno es de 2.48, lo que se traduce que la empresa tiene una posición interna relativamente débil.

**Tabla 13***Matriz EFI*

Factores internos clave	Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>	<b>0.51</b>		
1. Imagen reconocida gracias a la satisfacción al cliente, calificada con 3.01, por encima de la media al 2023.	0.06	4	0.24
2. Procesos de selección de personal eficientes, contratando a trabajadores idóneos y competentes para el puesto.	0.06	3	0.18
3. Política de desarrollo de sistemas tecnológicos.	0.13	4	0.52
4. El ratio capital global de Banco LAD es del 18.42%, por encima del promedio del mercado y lo mínimo exigido por regulación.	0.15	4	0.60
5. La utilidad neta de Banco LAD incrementó el 2023 en 138%.	0.06	4	0.24
6. Empleados satisfechos con la puntuación global de 3.14, mostrando una mejora de 10.7% y por encima de la media de 2.5	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>	<b>0.49</b>		
7. Calificación global de <i>stakeholders</i> de 2.65 por debajo de la media del 2023 de 2.69.	0.06	2	0.12
8. Baja calificación por la gestión de riesgo de liquidez de 1.96 en el 2023, por debajo de la media de 2.62.	0.09	1	0.09
9. Falta de un departamento de análisis y planeación financiera.	0.14	1	0.14
10. Déficit en diferenciación de colocaciones de créditos hipotecarios, con tasas de 12 meses y 5 años, pues el ratio crédito/depósito es de 1.05.	0.09	1	0.09
11. Rentabilidad ROA y ROE de 0.39% y 3.08%, respectivamente, por debajo de la industria bancaria (ROA de 1.7% y ROE de 13.1% al 2023).	0.11	1	0.11
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.48</b>

Nota: Adaptado de David, 2013.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1. Descripción general del sector financiero en el Perú

El Fondo Monetario Internacional (FMI, International Monetary Fund. Monetary and Capital Markets Department, 2024) publicó su informe donde analiza las vulnerabilidades y riesgos financieros globales, en el contexto de la desaceleración de la inflación y las crecientes tensiones económicas. Así brinda un análisis clave del sector financiero del país, tomando en cuenta puntos relevantes y ratios importantes.

Sobre el contexto global, el informe del FMI indica que los riesgos para la estabilidad financiera global a corto plazo han disminuido gracias a la reducción de la inflación; sin embargo, se están acumulando vulnerabilidades a mediano plazo, especialmente en el crédito privado corporativo y las amenazas cibernéticas. Este contexto global es crucial para entender las dinámicas que afectan al Perú, dada su interconexión con los mercados internacionales. Los puntos clave que se debe tener en cuenta para el análisis de la situación financiera en el Perú es el riesgo de crédito. El crédito privado corporativo ha crecido rápidamente y representa un riesgo significativo; en el Perú, esto se refleja en la necesidad de monitorear las empresas medianas que dependen de este tipo de financiamiento, especialmente aquellas fuera del sistema bancario tradicional. En el sector inmobiliario comercial existen crecientes tensiones, lo que es un aspecto relevante para el Perú debido a su impacto en la estabilidad de los bancos que financian este sector, ya que la vigilancia de los préstamos inmobiliarios comerciales es esencial para prevenir problemas de liquidez y solvencia. Sobre la ciberseguridad, el aumento de la probabilidad de incidentes cibernéticos severos es una amenaza para la estabilidad macrofinanciera. El FMI (International Monetary Fund. Monetary and Capital Markets Department, 2024) recomienda que el Perú fortalezca sus defensas cibernéticas para proteger su sistema financiero de ataques potenciales.

Como ratios importantes que se deben de tomar en cuenta para el análisis del sistema financiero en el país el FMI recomienda los siguientes:

- **Ratio de capital básico.** Es un ratio crucial para evaluar la solidez de los bancos en Perú, mientras que una buena capitalización asegura que los bancos puedan absorber pérdidas y continuar operando bajo estrés económico.
- **Ratio de morosidad.** Es un ratio de préstamos no productivos (*non-performing loans*) y su seguimiento es fundamental, ya que un aumento en este ratio indicaría problemas en la calidad de los activos, lo que podría afectar la estabilidad del sector bancario.

- **Liquidez de corto plazo.** Este ratio mide la capacidad de los bancos para cubrir sus necesidades de liquidez a corto plazo con activos líquidos de alta calidad. Mantener un buen nivel de liquidez es vital para enfrentar shocks económicos inesperados (International Monetary Fund. Monetary and Capital Markets Department, 2024).

El BCRP (2024) destaca la capitalización y liquidez en el sistema financiero del Perú, que se mantienen en niveles adecuados superando los mínimos regulatorios. Otra fortaleza es la provisión para créditos deteriorados, donde se observa un aumento en las provisiones debido al deterioro de la cartera, especialmente en créditos de consumo y de las MYPE, las cuales reflejan un deterioro de US\$ 196 millones respecto al mismo periodo del primer trimestre del 2023.

Los ratios financieros claves indicados en el informe del BCRP están los siguientes:

- **Ratio de morosidad.** Este ratio ha mostrado un ligero incremento en el sistema financiero de 4.84% siendo este el nivel más elevado en dos décadas.
- **Ratio de rentabilidad sobre activos (ROA).** Se aprecia un descenso en la rentabilidad que se acercó a cero en algunos sectores debido a menores ingresos por créditos y mayores gastos en provisiones.
- **Ratio de adecuación de capital (CAR).** Este ratio se mantiene robusto, lo que sugiere que las entidades financieras tienen un buen capital de amortiguamiento para enfrentar riesgos a corto plazo (BCRP, 2024).

La SBS (2024a) indica que hay un crecimiento moderado de los créditos impulsado principalmente por el sector corporativo y microfinanciero, mientras que la calidad de los activos se ha mantenido estable a pesar del aumento del índice de morosidad presentado en el primer trimestre del 2024. El informe también indica la solidez del sistema financiero como la capitalización, con un ratio de capital global del 14.8%, por encima del mínimo regulatorio del 10%, y sobre la rentabilidad sobre los activos (ROA), la cual se mantiene en 1.6% y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) se mantiene en 15%, lo que indica que el sector financiero es rentable y eficiente.

Los ratios de liquidez tanto a corto plazo (LCR) como a largo plazo (NSFR) se sitúan en 160% y 120%, respectivamente, con lo que se demuestra que las entidades financieras tienen suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones, según el informe de la SBS. Además, el informe indica los riesgos que hay en el sistema financiero como los créditos, que siguen siendo una preocupación, especialmente en el contexto de la desaceleración económica global. El riesgo del mercado, la volatilidad del tipo de cambio y las fluctuaciones en los precios de

las materias primas pueden afectar la estabilidad del sistema financiero. Y por último indica que el riesgo operacional, la adopción de nuevas tecnologías y la ciberseguridad son áreas críticas que requieren atención continua para mitigar riesgos operativos (SBS, 2024a).

Ambos informes de las instituciones reguladoras del sistema financiero en el Perú se complementan, ya que brindan una mirada a la estabilidad financiera saludable para el país. El BCRP ofrece una perspectiva macroeconómica y de política monetaria más amplia, mientras que la SBS brinda información del análisis detallado del sector financiero, incluyendo cómo se encuentran las instituciones financieras. La combinación de ambas perspectivas es esencial para obtener una visión completa de la estabilidad financiera del Perú.

## **2. Situación del sector financiero en el Perú**

El estudio de mercado del sector bancario en la actualidad se caracteriza por tener varios aspectos claves que influyen, tanto en los consumidores como en las instituciones financieras. La estructura del mercado se divide en bancos comerciales, bancos regionales y especializados, en donde se incluyen instituciones pequeñas y bancos con nichos específicos del mercado. Además, tiene competencias y regulaciones, las cuales están normadas y supervisadas por la SBS, institución que garantiza la estabilidad y la protección al consumidor, mientras que el BCRP controla la política monetaria y mantiene la estabilidad financiera en el país.

Un punto importante para tomar en cuenta en dicho sector es el de la personalización de los productos, los cuales deben de estar acordes a las necesidades de los diferentes segmentos de la población existentes en el Perú, desde microcréditos para emprendedores hasta productos de inversión para los clientes de diferentes Niveles Socioeconómicos (NSE).

Los productos financieros que ofrecen los bancos están impulsados por la digitalización, la inclusión financiera y la sostenibilidad. Se entiende que estos productos tienen que lograr adaptarse a dichas tendencias y que deben de enfrentar los desafíos con innovación y eficiencia productiva para así lograr posicionarse, crecer y prosperar en el competitivo mercado bancario del país.

Los siguientes productos destacados que se mencionan son los ofrecidos por los principales bancos en el Perú, como el BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank, Mibanco, etcétera.

- Cuentas bancarias como las cuentas de ahorro, las cuales ofrecen intereses sobre el saldo depositado, y cuentas corrientes, usadas por empresas y personas que realizan transacciones frecuentemente. Si dichas cuentas son digitales, en algunos casos su costo de mantenimiento es cero y con acceso a múltiples servicios a través de aplicaciones móviles, estas cuentas suelen ofrecer tasas de interés competitivas y facilidades para pago y transferencias.

- Los créditos hipotecarios y de consumo son productos claves, con tasas de interés atractivas y de largo plazo. Los créditos de consumo están acompañados de tarjetas de créditos con promociones y beneficios atractivos para los clientes.
- Las inversiones de fondos mutuos están diseñadas para captar a pequeños y medianos inversionistas. Dichas plataformas en línea permiten a sus clientes gestionar sus inversiones accediendo fácilmente y con asesorías financieras simples.
- Los seguros de vida, hogar y automóvil se ofrecen como una protección financiera a las familias en caso de cualquier problema futuro con la vida y la salud de los mismos, contra daños o pérdidas de propiedades o vehículos.
- Además, existe una banca especializada para empresas que ofrece una línea de crédito comercial en donde se brinda capital de trabajo para dichas empresas, con condiciones que se adaptan a las necesidades de sus clientes y que, a la vez, son flexibles. El *leasing* es el financiamiento para la adquisición de activos como maquinarias y equipos. En el país se ofrecen diferentes tipos de *leasing*, como el financiero, mobiliario, inmobiliario y operativo.

**Tabla 14**

*Productos financieros ofrecidos por la banca tradicional en Perú*

Productos financieros	
Cuentas	Ahorro Corrientes
Tarjetas	Debito Crédito
Créditos	Hipotecarios Consumo
Prestamos	Personales Vehiculares
Ahorros	Depósitos a plazo
Inversiones	Fondos mutuos
Seguros	Vida Hogar Automóvil

*Nota:* Adaptado de SBS, s.f.c.

En el Perú, en los últimos 6 años, los créditos directos ofrecidos por la banca múltiple han tenido un *performance* de crecimiento, con excepción del año 2020 cuando la pandemia fue el factor clave negativo de su estancamiento.

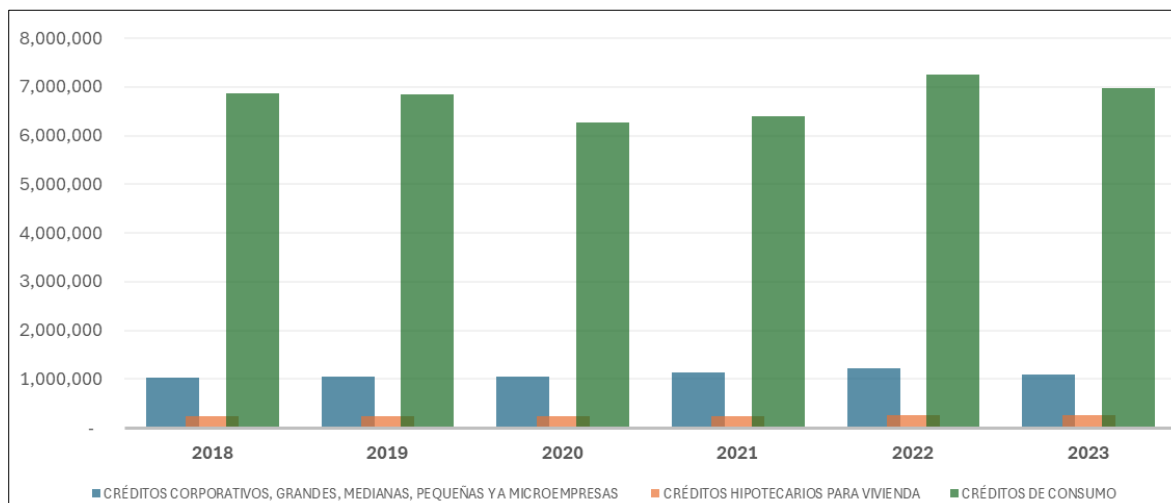
A partir del año 2021 y con la reactivación económica, la banca retoma el crecimiento en créditos para empresas corporativas, grandes empresas, medianas, pequeñas y microempresas, créditos hipotecarios de vivienda y los créditos de consumo.

Son precisamente los créditos hipotecarios para vivienda y de consumo los que presentan crecimiento constante postpandemia, a diferencia de los créditos a empresas corporativas,

grandes, medianas, pequeñas y micro, los cuales han mostrado un descenso los dos últimos años (2023 y 2022). El número de deudores es inmensamente mayor en los créditos de consumo (ver figura 6) y significaba el 84% hacia diciembre del 2023 (ver figura 8), a pesar de que su comportamiento ha mostrado un decremento para el año pasado del 4%, de acuerdo con la figura 7.

**Figura 6**

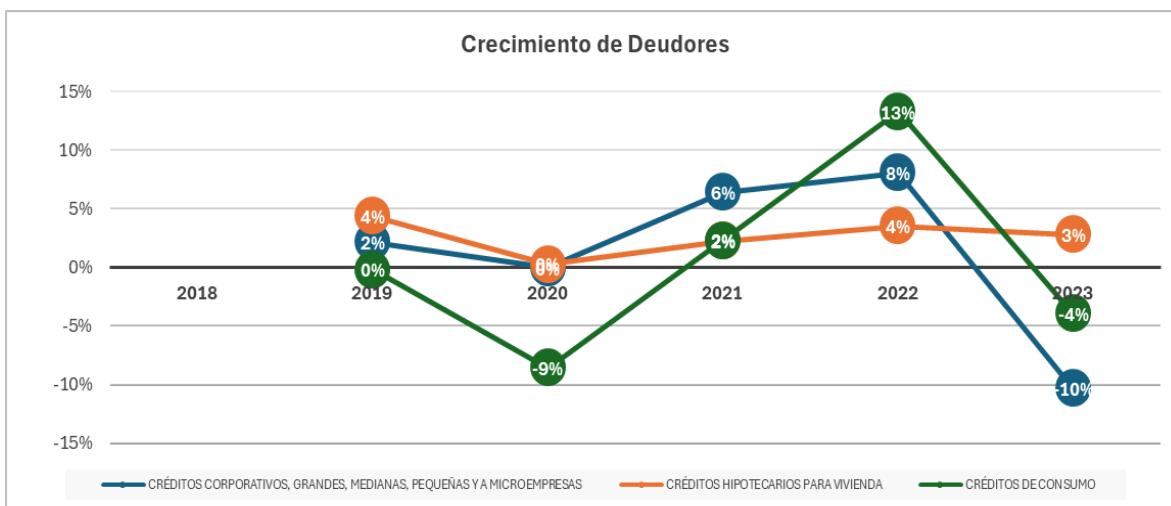
*Número de deudores por tipo de crédito*



Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

**Figura 7**

*Evolución de deudores por tipo de crédito*

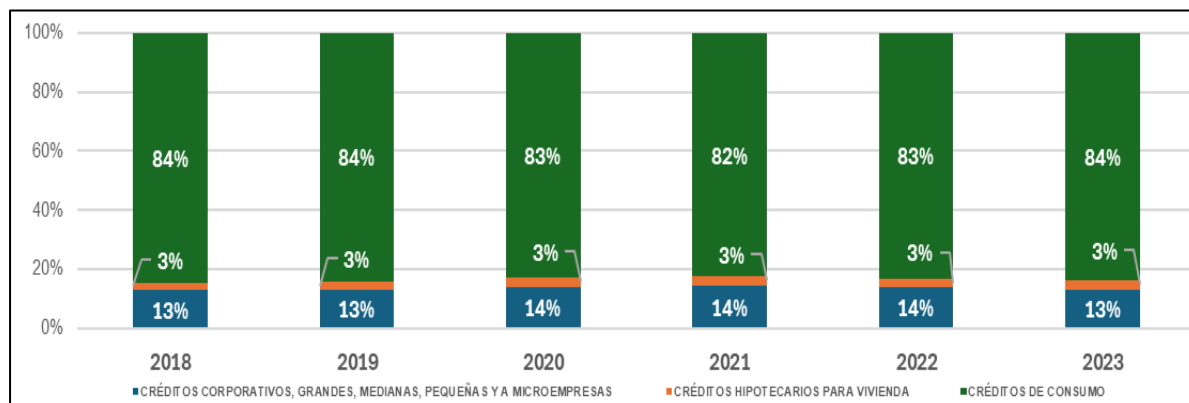


Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

En cambio, se puede apreciar que el 61% de los créditos en términos monetarios recae en el tipo de crédito hacia las empresas corporativas, grandes empresas, medianas, pequeñas y microempresa (ver figuras 9 y 11); si bien estos tipos de créditos corporativos explican gran porción de los préstamos, este último se ha deprimido en el último año, representando el 6% (ver figura 10).

**Figura 8**

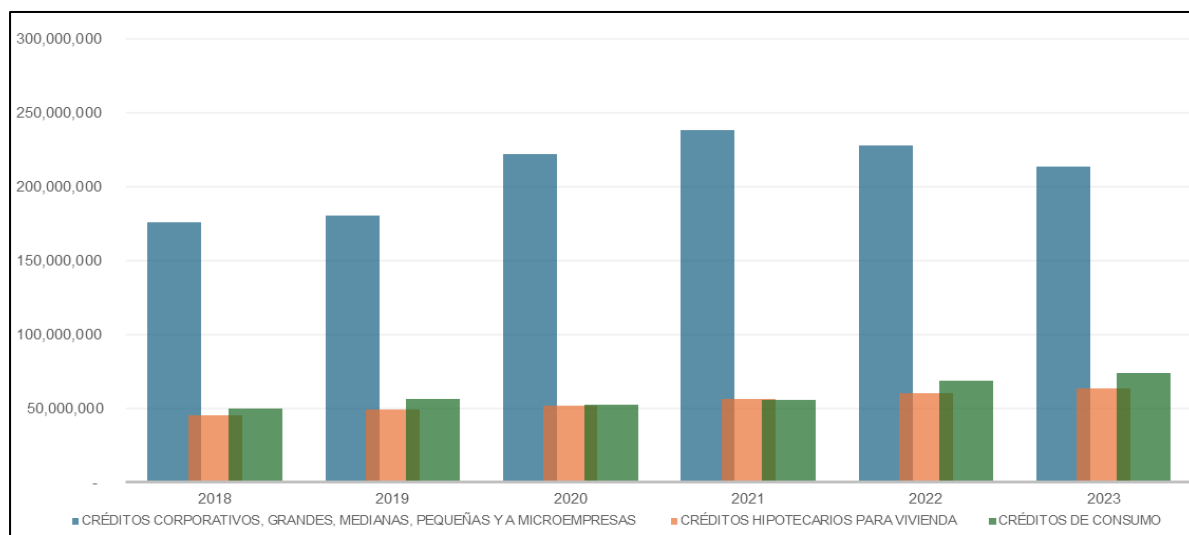
*Composición de deudores por tipo de crédito*



Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

**Figura 9**

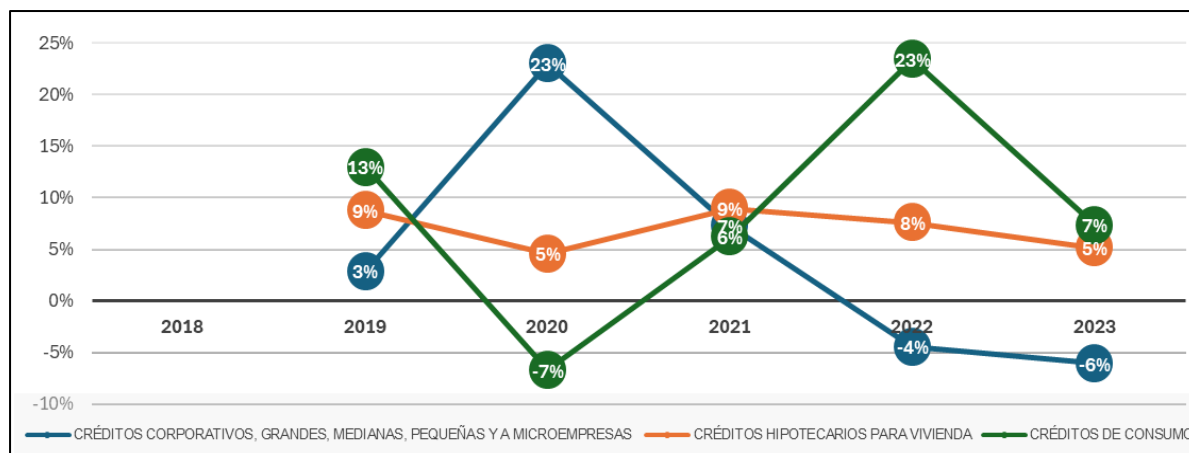
*Estructura de créditos directos por segmentos*



Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

**Figura 10**

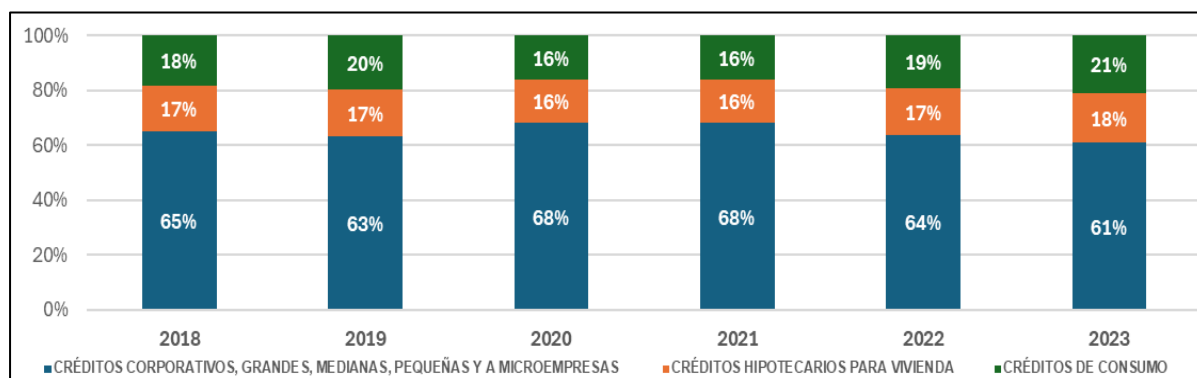
*Crecimiento de los créditos directos*



Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

**Figura 11**

*Composición por tipo de crédito*

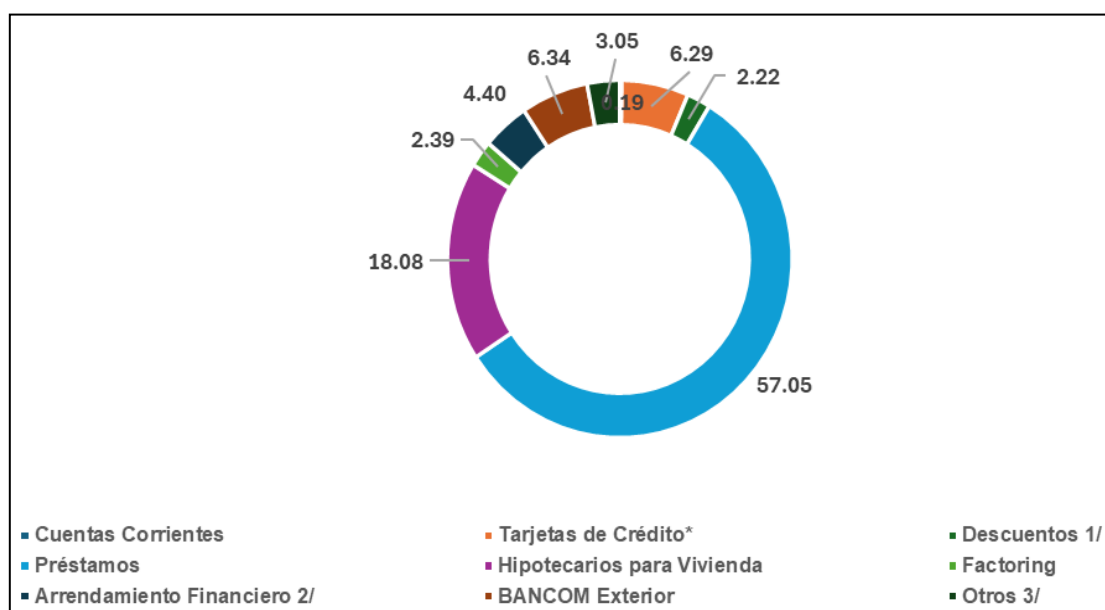


Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

Ahora bien, de acuerdo a información estadística de la SBS (con corte a diciembre del año 2023) se puede apreciar la composición de los créditos directos de la banca múltiple en las diversas modalidades, donde la porción más importante son los préstamos, seguidos por los créditos hipotecarios, comercio exterior y líneas en tarjetas de crédito, mientras que el arrendamiento financiero representa el 4.4% (ver figura 12).

**Figura 12**

*Modalidad de créditos directos*

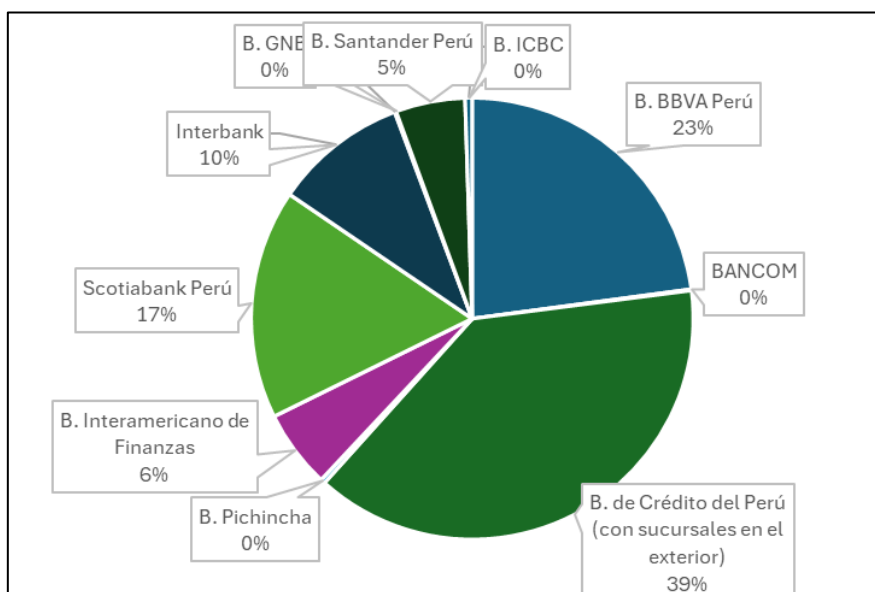


Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

De la banca múltiple quienes tienen mayor cuota de participación en arrendamiento financiero colocados son el BCP y el BBVA Perú, acompañados por Scotiabank Perú e Interbank (ver figura 13).

**Figura 13**

*Participación de arrendamiento financiero por banco*

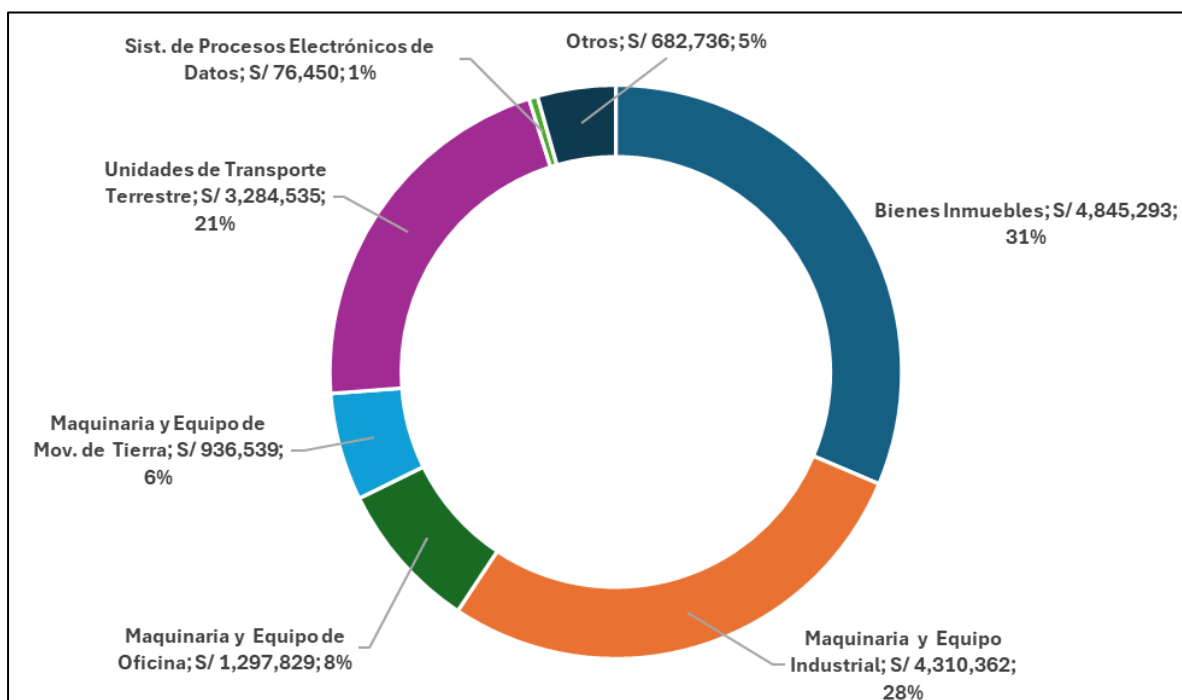


*Nota:* Adaptado de SBS, s.f.d.

Actualmente, en la banca múltiple, son 10 instituciones financieras las que ofrecen el arrendamiento financiero como modalidad de crédito en su cartera. De acuerdo con la SBS (s.f.d), es la banca múltiple la que representa más del 95% de colocaciones en este tipo de crédito; como se mencionó anteriormente, el arrendamiento concentra el 4.4% de los diferentes tipos de crédito de la banca múltiple. Cabe resaltar que este tipo de producto financia maquinaria y equipo industrial (28%), bienes inmuebles (31%), maquinaria y equipo de oficina (8%), maquinaria y equipo de movilidad terrestre (6%), unidades de transporte terrestre (21%), y otros bienes (6%) tal como se muestra en la figura 14).

**Figura 14**

*Arrendamiento financiero por tipo de bien*



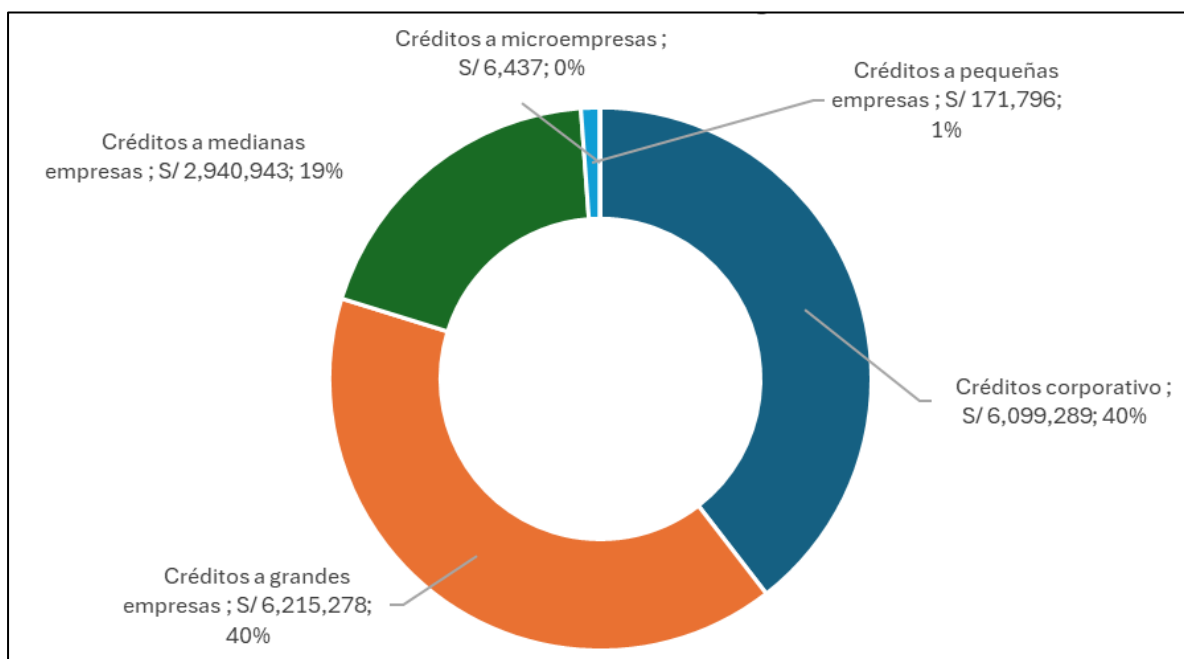
Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

Respecto al tipo de clientes, hacia diciembre del 2023, la banca múltiple financia en gran proporción la operativa de las empresas corporativas (39.52%), grandes empresas (40.27%), medianas empresas (19.06%), pequeñas empresas (1.11%) y microempresas (0.04%) tal como se muestra en la figura 15, donde se aprecia un notable nicho de mercado que podría crecer con este tipo de productos financieros en los segmentos que comprenden la pequeña y microempresa (1.15% en conjunto).

Asimismo, los sectores que más se han visto beneficiados por los contratos de arrendamiento financiero a diciembre de 2023 son industria manufacturera (23%), actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (18%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (16%), y minería (14%).

**Figura 15**

*Arrendamiento financiero por segmento*

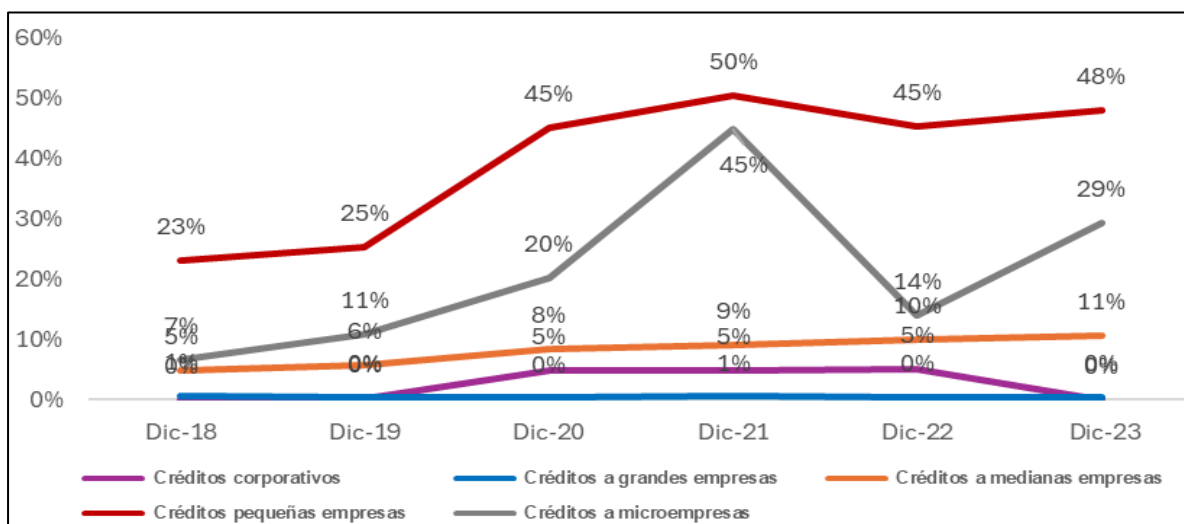


Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

La morosidad presente en los tipos de crédito de arrendamiento financiero para la industria bancaria mostró un comportamiento creciente hacia diciembre de 2023, en particular en los segmentos de pequeña empresa y microempresa, además de un mínimo incremento en mediana empresa (ver figura 16).

**Figura 16**

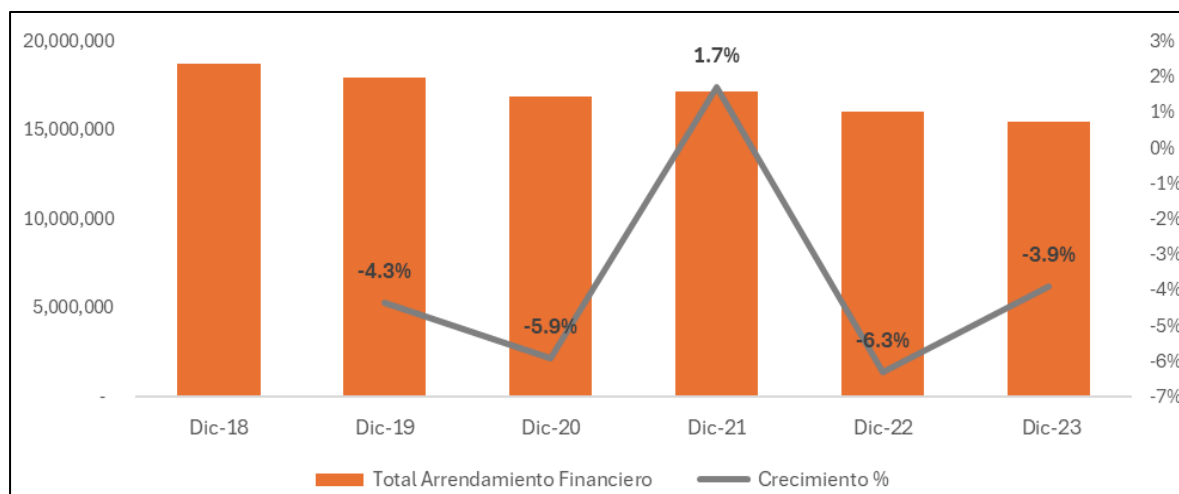
*Morosidad de arrendamiento financiero por segmento (banca múltiple)*



Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

**Figura 17**

*Evolución de colocaciones de arrendamiento financiero*



Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

### 3. Mercado del *leasing*

El *leasing*, también conocido como arrendamiento financiero, es una alternativa de financiamiento del mercado peruano. En este tipo de contrato, el locador (que puede ser un banco o una entidad financiera) adquiere un bien seleccionado por el arrendatario (la empresa), de un proveedor nacional o extranjero. Este bien se alquila al arrendatario a cambio del pago de cuotas periódicas durante un plazo determinado. Al final del contrato, el arrendatario tiene la opción de adquirir el bien por un valor residual pactado.

El *leasing* es regulado por el Decreto Legislativo N° 299, modificado por el Decreto de Urgencia N° 013-2020 (2020) y por la Ley N° 31248 (2021). Según estas normas, cuando la locadora está domiciliada en el país, debe ser una empresa bancaria, financiera, cooperativa de ahorro y crédito, o cualquier otra empresa registrada en el registro, a cargo de la SBS.

Existen varios tipos de *leasing* en el Perú:

- **Leasing financiero.** Se pacta la compra al inicio del contrato por un valor residual que será cancelado al final del contrato.
- **Leasing operativo.** No existe la opción de compra por parte del arrendatario al final del periodo de alquiler.
- **Leverage lease o arrendamiento financiero apalancado.** Interviene una tercera persona además del arrendatario y el arrendador.
- **Leaseback o retroleasing.** La operación se hace con un bien que ya es de propiedad del mismo cliente financiado.

Antes de solicitar un *leasing* es importante investigar y comparar las diferentes entidades financieras que ofrecen este servicio en Perú. Se deben considerar aspectos como la tasa de interés, los plazos de pago, las condiciones y las políticas de la entidad.

**Tabla 15**

*Entidades en Perú que ofrecen leasing*

N°	Entidad	URL
1	BBVA	<i>Leasing</i> financiero   BBVA Perú
2	Banco de Crédito del Perú	Financiamiento.producto- <i>leasing</i> (viabcp.com)
3	Banco Santander del Perú	<i>Leasing</i> - Banco Santander del Perú
4	Scotiabank	<i>Leasing</i> (scotiabank.com.pe)
5	Interbank	<i>Leasing</i> para tu empresa - Interbank
6	Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	<a href="https://www.banbif.com.pe/Empresas/Financiamiento/Leasing">https://www.banbif.com.pe/Empresas/Financiamiento/Leasing</a>
7	Banco Pichincha Perú	<a href="https://www.pichincha.pe/empresas/productos-y-servicios/leasing">https://www.pichincha.pe/empresas/productos-y-servicios/leasing</a>
8	Banco GNB Perú S.A.	<a href="https://www.bancognb.com.pe/inicio/banca-empresas/leasing#!">https://www.bancognb.com.pe/inicio/banca-empresas/leasing#!</a>
9	Leasein	Alquiler de laptops para empresas y proyectos en Lima (leasein.pe)
10	Total Servicios financieros (ex Leasing Total + Factoring Total)	<a href="https://totalserviciosfinancieros.com.pe/servicios-leasing/">https://totalserviciosfinancieros.com.pe/servicios-leasing/</a>
11	Caja Metropolitana de Lima	<a href="https://www.cajametropolitana.com.pe/principal/categoria/activo-fijo/41/c-41">https://www.cajametropolitana.com.pe/principal/categoria/activo-fijo/41/c-41</a>
12	Caja Tacna	<a href="https://cmactacna.com.pe/empresarial/leasing/">https://cmactacna.com.pe/empresarial/leasing/</a>
13	Caja Trujillo	<a href="https://www.cajatrujillo.com.pe/creditos_leasing.html">https://www.cajatrujillo.com.pe/creditos_leasing.html</a>
14	Volvo Leasing Perú S.A. (Volvo Finance Empresa de Créditos S.A. o Volvo Edpyme S.A.)	
15	Mitsui Auto Finance Peru S.A. (Maf Peru)	<a href="https://mafperu.com/productos/leasing/">https://mafperu.com/productos/leasing/</a>

Nota: Elaboración propia, 2024.

En la siguiente tabla se presenta la participación del *leasing* financiero dentro de la estructura total de créditos en los últimos años (en millones de nuevos soles). Cabe resaltar que el total de créditos para los años 2020 y 2021 aumentaron considerablemente gracias a los programas Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE).

**Tabla 16**

*Estructura de créditos por modalidad*

Año	Total de créditos	<i>Leasing</i> financiero	Porcentaje
2017	245,552	20,394	8.31
2018	270,662	18,733	6.92
2019	286,086	17,920	6.26
2020	326,022	16,856	5.17
2021	350,029	17,142	4.90
2022	356,585	16,058	4.50
2023	350,865	15,434	4.40

Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

De la tabla anterior se observa que la participación del *leasing* financiero en la estructura de créditos ha ido disminuyendo en los últimos años debido, entre otras cosas, a las barreras de entrada a las PYME para acceder a este producto financiero.

El *leasing* financiero es una herramienta clave para las PYME en Perú, ya que les permite adquirir bienes de capital sin necesidad de grandes desembolsos iniciales. Esto es particularmente relevante en un contexto de recuperación económica postpandemia, donde muchas empresas buscan reactivar sus operaciones y mejorar su capacidad productiva.

A continuación, se muestra el total de colocaciones por concepto de arrendamiento financiero dentro del sistema financiero en los últimos años.

**Tabla 17**

*Mercado del leasing financiero (en miles de nuevos soles)*

Año	Corporativo	Gran empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Microempresa
2017	7,275,956	7,000,165	5,490,487	593,466	34,042
2018	6,466,619	6,536,248	5,119,217	556,517	54,644
2019	6,343,475	6,545,415	4,543,533	467,536	19,647
2020	6,424,905	6,515,832	3,625,501	278,700	11,477
2021	6,915,812	6,516,361	3,476,730	227,741	4,999
2022	6,334,905	6,288,153	3,221,389	199,699	14,265
2023	6,099,289	6,215,278	2,940,943	171,796	6,437

Nota: Adaptado de SBS, s.f.d.

#### 4. Desarrollo de megaproyectos

En el capítulo II se comentó sobre la importancia del Megapuerto de Chancay en el desarrollo de otras actividades conexas en el país, desarrollando de esta manera a las MYPE y PYME que brindan servicios a estas actividades; sin embargo, del estudio de mercado se han identificado otros proyectos catalogados como megaproyectos, los cuales permitirán generar una inversión de US\$ 16,595.38 millones en el corto plazo y se proyecta que en todo el periodo de construcción se generarán 182,700 puestos de trabajo formal, cifra muy cercana a los proyectado por el BCRP. Estos megaproyectos son:

**Tabla 18**

*Megaproyectos en el Perú*

Ítem	Megaproyectos	Inversión (\$ millones)	Puestos de trabajo
1	Terminal Portuario Multipropósito de Chancay	3,600.00	7,500
2	Majes Siguan II	644.38	145,000
3	Terminal Portuario Muelle Sur Bicentenario	350.00	700
4	Línea 2 del Metro de Lima y Callao	5,346.00	3,500
5	Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	2,400.00	6,000
6	Autopista del Sol	390.00	5,000
7	Nueva Carretera Central	3,200.00	10,000
8	Aeropuerto Internacional Chinchero	665.00	5,000
	<b>Total</b>	<b>16,595.38</b>	<b>182,700</b>

Nota: Adaptado de Arias, 2023.

Por otro lado, las proyecciones de crecimiento por sector, brindadas por el BCRP, dan una idea clara en donde se deben canalizar los esfuerzos de apoyo financiero. En la siguiente tabla se muestra cómo se proyecta en cifras el crecimiento de los sectores más importantes del Perú.

**Tabla 19***Proyección de la economía peruana*

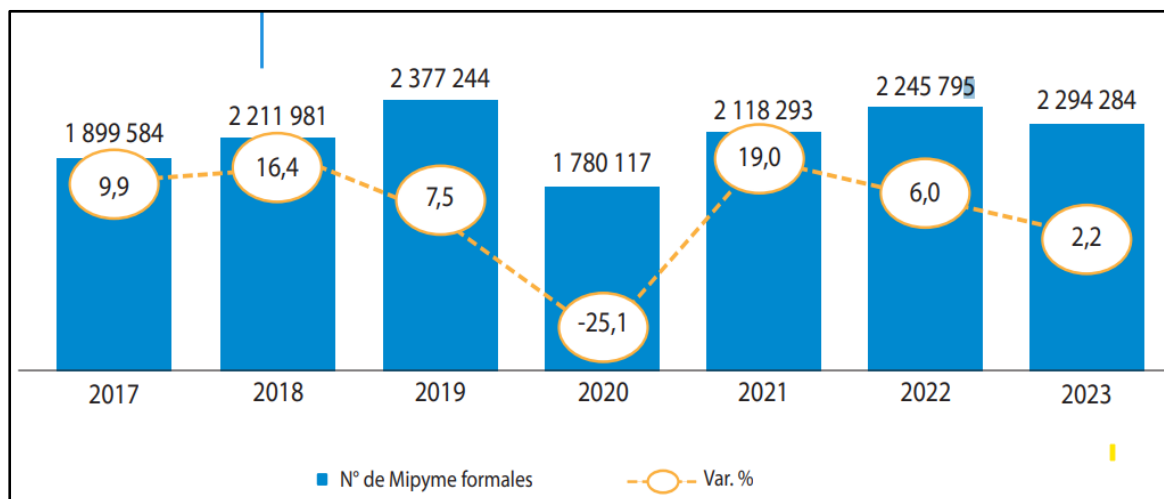
Sector	2024 (%)	2025 (%)
Crecimiento del país	3.2	3.1
Minería	2.7	2.7
Hidrocarburo	3.0	3.4
Construcción	3.5	4.0
Comercio	2.9	2.8
Servicios	2.9	2.9

Nota: Adaptado de MEF, 2024a.

### 5. Mercado de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)

Las PYME son fundamentales para la economía nacional, ya que constituyen la principal fuente de proveedores estables para las grandes compañías. Una disminución en su participación podría impactar directamente en este sector empresarial, afectando la subcontratación de proveedores de calidad y, en última instancia, su capacidad productiva. (Villarán, 2000).

El Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2024b) publicó un informe donde resalta que en el año 2023 la pequeña empresa representa el 5.2% del total de empresas formales en el Perú, mientras que la mediana empresa representa el 0.2%. En la siguiente figura se muestra la evolución de las MYPIME formales en el período 2017-2023 y su variación porcentual anual:

**Figura 18***Evolución de MIPYME formales*

Nota: Tomado de Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2024b.

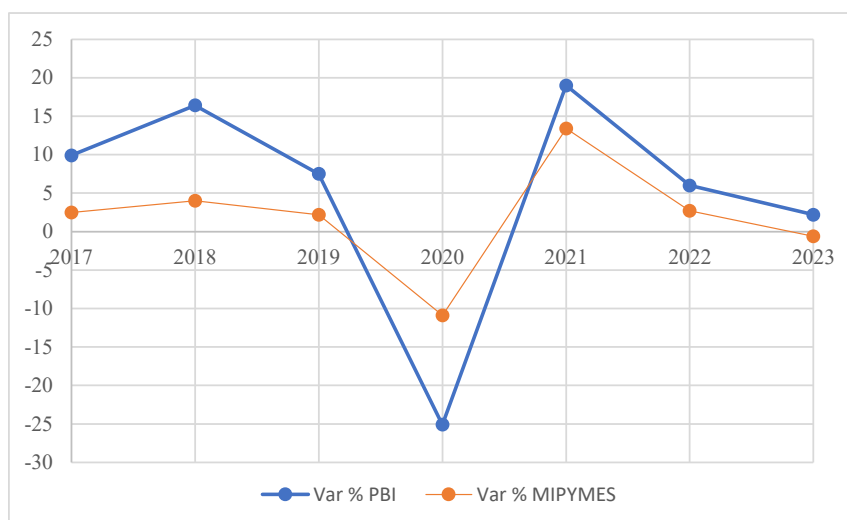
Con el objetivo de determinar la proyección de PYME en los próximos cinco años, se busca correlacionar la variación anual porcentual de evolución de las MIPYME con respecto a la variación anual porcentual del PBI.

**Tabla 20***Variación anual MIPYME versus variación del PBI*

Año	Variación anual porcentaje MIPYME (%)	Variación anual porcentaje del PBI real (%)
2017	9.9%	2.5%
2018	16.4%	4.0%
2019	7.5%	2.2%
2020	-25.1%	-10.9%
2021	19%	13.4%
2022	6%	2.7%
2023	2.2%	-0.6%

Nota: Tomado de PRODUCE, 2024b.

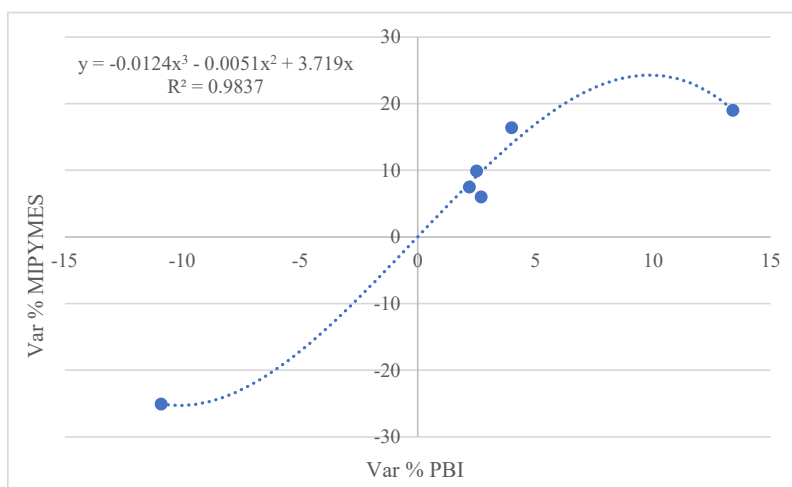
Con la información de la tabla anterior se analiza la relación entre ambos indicadores. Así, en la figura 19 se observa que el número de MIPYME en un determinado año tiene una tendencia creciente a medida que la variación del PBI anual también aumenta. En ese sentido, en la figura 20 se plantea una ecuación que permita determinar la cantidad de MIPYME en un determinado año en función del PBI esperado.

**Figura 19***Relación MIPYME versus PBI*

Nota: Elaboración propia, 2024.

**Figura 20**

*Ecuación de variación porcentual de MIPYME*



Nota: Elaboración propia, 2024.

Donde:  $y = f(x) =$  Variación anual porcentaje MIPYME (%)

$x =$  Variación anual porcentaje PBI real (%)

En ese sentido, con la ecuación:  $y = -0.0124x^3 - 0.0051x^2 + 3.719x$  es posible determinar la evolución de las MIPYME con el valor conocido o estimado de la variación porcentual anual del PBI para el período 2024-2028

**Tabla 21**

*Proyección de la economía peruana*

Año	Variación anual porcentaje del PBI real (%)	Variación anual porcentaje MIPYME (%)	MIPYME estimadas
2024	3.1%	11.11%	2,439,654
2025	3.0%	10.78%	2,702,558
2026	2.9%	10.44%	2,984,700
2027	3.0%	10.78%	3,306,340
2028	3.0% (*)	10.78%	3,662,641

(\*) Valores estimados por autores.

Nota: Adaptado de MEF, 2024b.

Dado que el objeto de estudio de la presente tesis son la pequeña y mediana empresa (PYME), en la siguiente tabla se muestra la correlación entre estas empresas y las MIPYME.

**Tabla 22***Cantidad de empresas formales en el periodo 2017-2023*

Año	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Ratio PE / MIPYME	Ratio ME / MIPYME
2017	1,836,848	60,702	2,034	3.2%	0.11%
2018	2,130,127	79,143	2,711	3.6%	0.12%
2019	2,292,250	82,057	2,937	3.5%	0.12%
2020	1,703,745	73,623	2,749	4.1%	0.15%
2021	2,035,014	80,435	2,844	3.8%	0.13%
2022	2,127,839	113,578	4,378	5.1%	0.19%
2023	2,168,708	121,070	4,506	5.3%	0.20%
PROMEDIO 2022-2023				5.2%	0.195%

Nota: Adaptado de MEF, 2024b.

Entonces, a partir del ratio tomado como promedio de los años post-pandemia (2022-2023), se calcula la cantidad de empresas PYME para los siguientes años:

**Tabla 23***Proyección de la cantidad de PYME en el periodo 2024-2028*

Año	Empresas MIPYME estimadas	Pequeña empresa estimada	Mediana empresa estimada	TOTAL PYME
2024	2,439,654	126,862	4,757	131,619
2025	2,702,558	140,533	5,270	145,803
2026	2,984,700	155,204	5,820	161,025
2027	3,306,340	171,930	6,447	178,377
2028	3,662,641	190,457	7,142	197,600

Nota: Adaptado de MEF, 2024b.

## 6. Leasing financiero en Pequeñas y Medianas Empresas

En la tabla 17 se mostró que el mercado de *leasing* financiero ha ido disminuyendo en el periodo 2017-2023, mientras que la tabla 21 muestra que el número de pequeñas y medianas empresas ha ido incrementando en el mismo periodo. Se elabora la siguiente tabla a fin de evidenciar un problema en el acceso de este producto financiero en el segmento de pequeña y mediana empresa, para ello se excluyen los años 2020 y 2021 por el efecto COVID-19 que afectó en gran medida a estos segmentos.

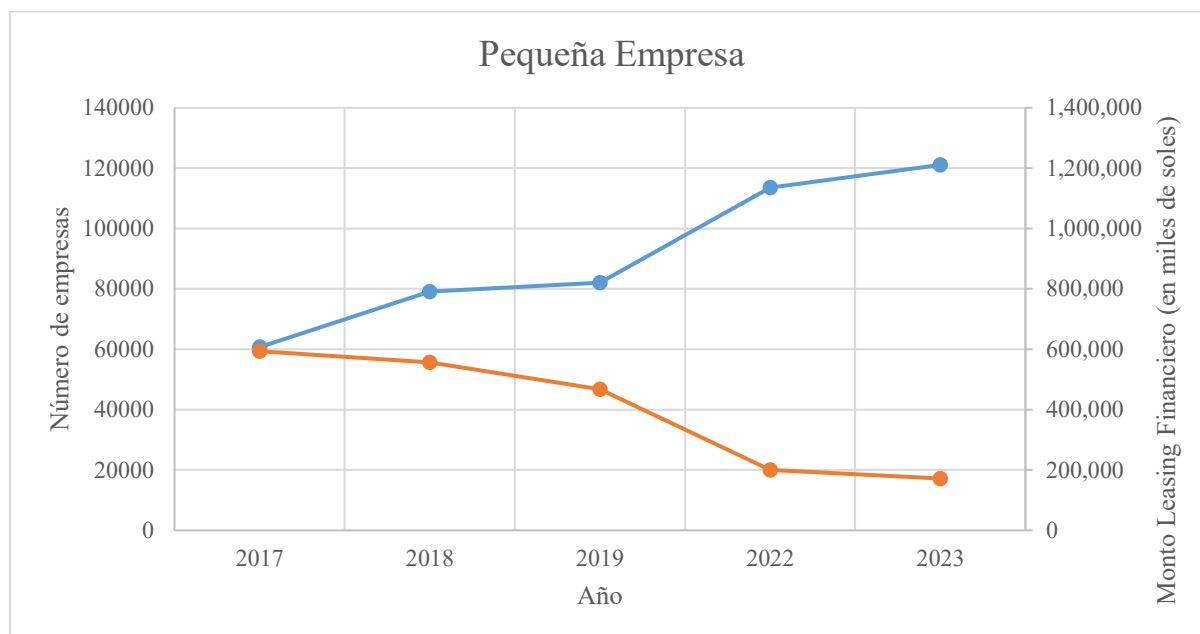
**Tabla 24***Leasing Financiero para Pequeñas y Medianas Empresas 2017 - 2023*

Año	Pequeña empresa	Mediana empresa	Leasing financiera pequeña empresa (miles de soles)	Leasing financiera mediana empresa (miles de soles)
2017	60,702	2,034	593,466	5,490,487
2018	79,143	2,711	556,517	5,119,217
2019	82,057	2,937	467,536	4,543,533
2022	113,578	4,378	199,699	3,221,389
2023	121,070	4,506	171,796	2,940,943

Nota: Adaptado de MEF, 2024b.

**Figura 21**

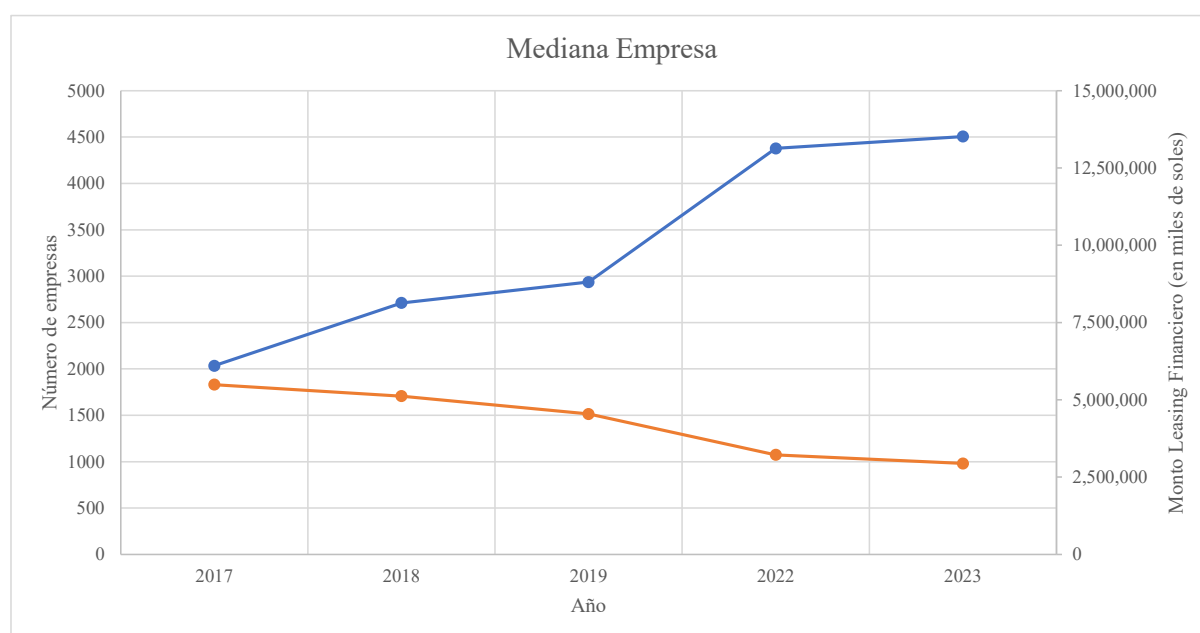
*Evolución de la cantidad de pequeñas empresas y créditos por leasing periodo 2017-2023*



Nota: Elaboración propia, 2024.

**Figura 22**

*Evolución de la cantidad de medianas empresas y créditos por leasing periodo 2017-2023*



Nota: Elaboración propia, 2024.

## 7. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda de leasing financiero, se utiliza la información de las tablas 23 y 24. Se usa las cifras proyectadas de la cantidad de PYMEs como base para determinar la evolución de la demanda de leasing financiero en los próximos años. La combinación de estos datos

históricos y proyectados permite calcular el crecimiento esperado en los desembolsos por leasing financiero en el periodo 2024 y 2028.

**Tabla 25**

*Estimación de la demanda potencial del Leasing financiero para el periodo 2024-2028 en millones de soles*

Tipo de empresa	N° de empresas al 2023 (NdE)	LF 2023	Ratio LF/NdE	LF 2024	LF 2025	LF 2026	LF 2027	LF 2028
Pequeña	121,070	172	0.001	180	199	220	244	270
Mediana	4,506	2,941	0.653	3,105	3,440	3,799	4,208	4,661
Total	125,576	3,113		3,285	3,639	4,019	4,452	4,932

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

Una vez calculada la demanda total proyectada para el leasing financiero, se procede a estimar la participación de mercado del Banco LAD. Para las pequeñas empresas, se comienza con un market share del 1.5% en 2024, aumentando en 0.5% cada año hasta alcanzar un 3.5% en 2028. En el caso de las medianas empresas, la participación de mercado inicial fue del 5% en 2024, incrementándose en 2.5% anualmente hasta llegar al 15% en 2028. Finalmente, se multiplica estos porcentajes por la demanda estimada total del leasing financiero para obtener la participación proyectada en términos monetarios (soles).

**Tabla 26**

*Proyección de la Participación de Mercado en Leasing Financiero para el periodo 2024-2028 en millones de soles*

Participación de mercado	2024	2025	2026	2027	2028
Pequeña empresa (%)	2%	2%	3%	3%	4%
Mediana empresa (%)	5%	8%	10%	13%	15%
Pequeña empresa (S/*1,000,000)	2.7	4.0	5.5	7.3	9.5
Mediana empresa (S/*1,000,000)	155.2	258.0	379.9	526.0	699.2
<b>Total (S/*1,000,000)</b>	<b>157.9</b>	<b>262.0</b>	<b>385.4</b>	<b>533.3</b>	<b>708.7</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2024

## CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

### 1. Visión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión para el Banco LAD: Ser el banco líder en la creación de oportunidades financieras accesibles, innovadoras y responsables, empoderando a individuos y a pequeñas y medianas empresas para alcanzar su máximo potencial y contribuir al crecimiento económico sostenible del país a través de la inclusión financiera.

### 2. Misión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión para el Banco LAD: Brindar las mejores soluciones financieras que superen las expectativas de nuestros clientes a través de nuestros diversos canales de atención, buscando la innovación continua y la transformación digital para acelerar el proceso de inclusión financiera sustentable de las pequeñas y mediana empresas hacia nuevos productos dentro de un marco de confianza, respeto y honestidad.

### 3. Objetivo general

Incrementar el valor de los accionistas mediante la prestación de productos y servicios financieros inclusivos y accesibles que empoderen a individuos y pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles prosperar y contribuir a una economía más sostenible y equitativa.

### 4. Objetivos estratégicos

#### 4.1 Objetivos de rentabilidad

- **O1:** Aumentar la cartera de créditos priorizando la calidad y sostenibilidad.
- **O2:** Implementar iniciativas de eficiencia para reducir costos operativos manteniendo la calidad del servicio.

#### 4.2 Objetivos de crecimiento

- **O3:** Desarrollar productos y servicios específicos para pequeñas y medianas empresas, capturando un mercado en crecimiento.
- **O4:** Desarrollar y expandir soluciones digitales como banca móvil y pagos electrónicos.
- **O5:** Atraer nuevos clientes a través de campañas de marketing y programas de captación dirigidos a diferentes segmentos del mercado.

#### 4.3 Objetivos de supervivencia

- **O6:** Promover programas de educación financiera para mejorar la inclusión y el empoderamiento de los sectores más desfavorecidos.

- **O7:** Fortalecer la gestión de riesgos y cumplimiento de normativas nacionales e internacionales para asegurar la estabilidad operativa.

## CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se busca definir las estrategias apropiadas para obtener los objetivos planeados; en tal sentido, se utiliza como apoyo la información obtenida de la matriz FODA, matriz PEYEA, matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

### 1. Matriz FODA

De acuerdo con D'Alessio (2008), la matriz FODA permite generar estrategias para los cuatro cuadrantes de la matriz, los cuales son estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). En la siguiente tabla se muestra el análisis FODA y, a continuación, las estrategias ofensivas; reactivas, adaptativas y defensivas.

**Tabla 27**

*Matriz FODA*

Fortalezas	Oportunidades
F1. Imagen reconocida gracias a la satisfacción al cliente del 3.01, por encima de la media al 2023. F2. Procesos de selección de personal eficientes, contratando a trabajadores idóneos y competentes para el puesto. F3. Política de desarrollo de sistemas tecnológicos.  F4. El ratio capital global de Banco LAD es del 18.42%, por encima del promedio del mercado y lo mínimo exigido por regulación. F5. La utilidad neta de Banco LAD incrementó el 2023 en 106%. F6: Empleados satisfechos con puntuación global de 3.14, mostrando una mejora del 10.7% y por encima de la media de 2.5	O1. PBI O2. Tasa de inflación O3. Uso de la Inteligencia Artificial (IA) O4. Decreto Legislativo N° 1531 O5. Marco normativo del <i>leasing</i> O6. Política de Inclusión Financiera O7. Seguridad cibernética O8. Billeteras electrónicas
Debilidades	Amenazas
D1. Calificación global de <i>stakeholders</i> de 2.65 por debajo de la media de 2.69 del 2023. D2. Baja calificación por gestión riesgo de liquidez 1.96 en el 2023, por debajo de la media de 2.62. D3. Carencia de departamento de análisis y planeación financiero. D4. Déficit en la diferenciación en colocaciones de créditos hipotecarios con tasas de 12 meses y 5 años, pues el ratio crédito/depósito es de 1.05. D5. Rentabilidad ROA y ROE del 0.36% y 2.80%, respectivamente; por debajo de la industria bancaria ROA 1.7% y ROE 13.1% al 2023.	A1. Inestabilidad política A2. Corrupción A3. Tipo de cambio A4. Conflictos sociales A5. Nivel de pobreza A6: Fintechs A7. Fenómeno del Niño A8. Impacto ambiental de empresas A9. Morosidad del peruano A10. Ley N° 26702 A11. Marco normativo Fintech

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

**Tabla 28**

*Matriz FODA cruzado*

	Fortalezas	Debilidades
<b>FODA CRUZADO - BANCO LAD</b>	F1. Imagen reconocida gracias a la satisfacción al cliente del 3.01, por encima de la media al 2023. F2. Procesos de selección de personal eficientes, contratando a trabajadores idóneos y competentes para el puesto. F3. Política de desarrollo de sistemas tecnológicos. F4. El ratio capital global del banco LAD en simulador CESIM es del 18.42%, por encima del promedio del mercado y lo mínimo exigido por regulación. F5. La utilidad neta del banco LAD en simulador CESIM incrementó el 2023 en 106%. F6: Empleados satisfechos con puntuación global del 3.14 mostrando mejora del 10.7% y por encima de la media de 2.5	D1. Calificación global de stakeholders de 2.65 por debajo de la media del 2023 de 2.69. D2. Baja calificación por gestión riesgo de liquidez 1.96 en el 2023, por debajo de la media de 2.62. D3. Carencia de Departamento de Estudios Económicos D4. Déficit en diferenciación en colocaciones de créditos hipotecarios con tasas de 12 meses y 5 años, pues el ratio crédito/depósito es de 1.05. D5. Rentabilidad ROA y ROE del 0.36% y 2.80% respectivamente; por debajo de la industria bancaria ROA 1.7% y ROE 13.1% al 2023.
Oportunidades	Estrategias FO ( Ofensivas )	Estrategias DO ( Adaptativas )
O1. PBI O2. Tasa de inflación O3. Uso de la Inteligencia Artificial O4. DL N° 1531, las entidades financieras puedan operar sin establecimientos presenciales abiertos al público O5. Marco Normativo Leasing O6. Política de Inclusión Financiera O7. Seguridad cibernética O8. Billeteras electrónicas	(F1) (O5) Aprovechar la satisfacción del cliente y la imagen reconocida para ofrecer nuevo producto leasing financiero a las PYMES. (F3) (O7) Adoptar licencias en softwares para contrarrestar potenciales ataques cibernéticos. (F5)(O3) Incrementar la utilidad neta para invertir en tecnologías de Inteligencia Artificial . (F1) (O6) Establecer campañas de educación financiera para concientizar a las PYMES sobre los beneficios del leasing financiero y de esta manera diferenciarnos como el banco de la inclusión financiera (F3) (O8) Establecer alianzas estratégicas con otros bancos para uso de billeteras electrónicas.	(D1) (O6) Mejorar la relación con el ente regulador a través de la adopción de políticas de inclusión financiera promovidas por el Estado. (D3) (O4) Crear el Departamento de Estudios Económicos utilizando la normativa del DL N° 1531. (D1) (O7) Mejorar la protección de la información a través de la seguridad cibernética, otorgando mayor confianza a los usuarios. (D4) (O5) Mejorar los planes funcionales de Marketing y Operaciones.
Amenazas	Estrategias FA ( Reactivas )	Estrategias DA ( Defensivas )
A1. Inestabilidad Política A2. Corrupción A3. Tipo de cambio A4. Conflictos sociales A5. Nivel de pobreza A6: Fintech A7. Fenómeno del niño A8. Impacto ambiental de empresas A9. Morosidad del peruano A10. Ley N° 26702 A11. Marco normativo Fintech	(F1) (A8) Establecer como requisito para la otorgación de créditos a las empresas la revisión de su plan de Responsabilidad Social. (F1) (A4) Establecer como requisito para la otorgación de créditos a las empresas la revisión de su plan de Asuntos Comunitarios (F5) (A6) Aprovechar el incremento en la utilidad neta para enfrentar la competencia de fintechs. (F3) (A9) Desarrollar una alerta electrónica automática para generar un recordatorio a los clientes respecto al pago puntual de sus cuotas.	(D2)(A3) Reducir la baja calificación por gestión de riesgo de liquidez en un entorno de tipo de cambio variable. (D4) (A5) Abordar la carencia en diferenciación de colocaciones de créditos hipotecarios en relación al nivel de pobreza del país. (D2) (A9) Gestionar riesgo de liquidez considerando la tasa de morosidad del peruano. (D1) (A8) Mejorar la calificación de los stakeholders mediante la implementación de mejores políticas de otorgamiento de créditos. (D3) (A1) (A2)(A3)(A4)(A5)(A7) Contratación de personal calificado en Departamento de Estudios Económicos para advertir cambios en el macroentorno.

Nota: Adaptado de David, 2013.

## 2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA<sup>4</sup>)

El empleo de esta matriz permitirá determinar una posición estratégica del Banco LAD como resultado de la puntuación de diferentes variables que señalen la fortaleza financiera, la estabilidad del entorno, la ventaja competitiva y las fortalezas de la industria, lo cual permitirá situar al Banco en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz PEYEA.

En la siguiente tabla se observa el promedio de los factores determinantes de las variables de la matriz PEYEA y, a continuación, el polígono y la ubicación del banco en el cuadrante como resultado de los vectores.

**Tabla 29**

### Matriz PEYEA

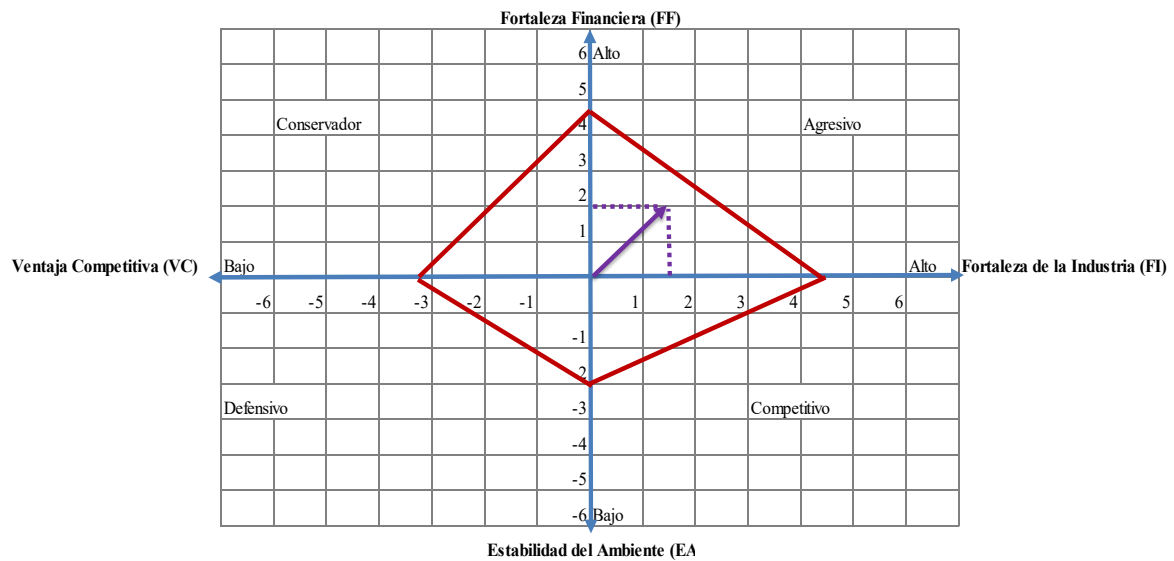
Variables a evaluar			Fortaleza de la Industria (FI)		
Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Coordenada	Valor	Coordenada	
ROA : ROE	3	Y	Potencial de crecimiento	5	X
Apalancamiento	5	Y	Potencial de rentabilidad	5	X
Liquidez	3	Y	Estabilidad financiera	5	X
Capital global requerido	6	Y	Innovación en tecnología	4	X
Colocaciones de crédito	4	Y	Utilización de recursos	4	X
Calificación crediticia	4	Y			
Utilidad neta	5	Y			
<b>Promedio</b>		<b>4.29</b>	<b>Promedio</b>	<b>4.60</b>	
Ventaja Competitiva (VC)	Valor	Coordenada	Estabilidad del Ambiente (EA)	Valor	Coordenada
Participación en el mercado	-4	X	Estabilidad ambiental	-2	Y
Calidad del producto	-1	X	Cambios tecnológicos	-2	Y
Análisis de datos y desarrollo de modelos.	-6	X	Tasa de inflación	-1	Y
Gestión del riesgo	-2	X	Pobreza	-3	Y
Lealtad del cliente	-3	X	Crecimiento económico	-2	Y
Servicio personalizado	-3	X	Barreras de entrada	-3	Y
Desarrollo en sistemas tecnológicos	-3	X	Conflictos sociales	-3	Y
<b>Promedio</b>		<b>-3.14</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2.3</b>	
Valores de ejes					
Eje X (FF+VC)					1.46
Eje Y (EA+FF)					2.00

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

<sup>4</sup> D'Alessio, 2008.

## Figura 23

### Evaluación de la acción PEYEA



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

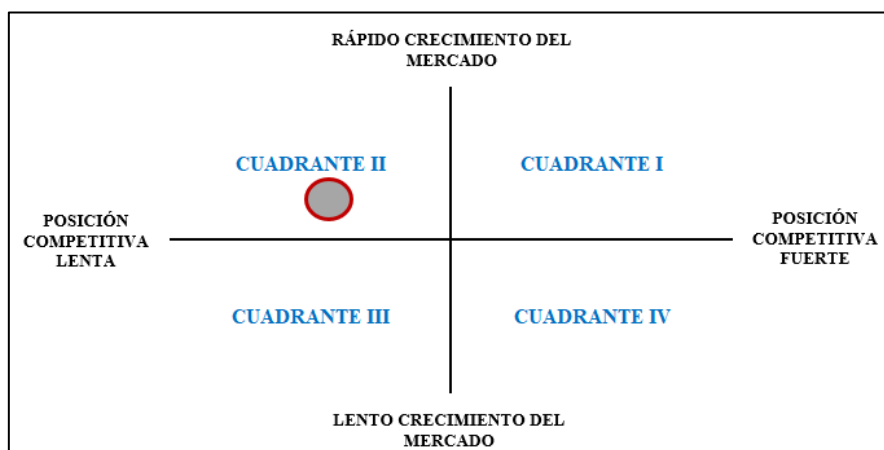
Como resultado se puede apreciar un vector pronunciado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, lo que indica que se pueden emplear estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración de mercado, diversificación o estrategias de integración en sus tres formas.

### 3. Matriz de la Gran Estrategia

Según D'Alessio (2008), esta matriz de la gran estrategia o de la estrategia principal ayuda también a elegir o afinar el grupo de estrategias apropiadas para una organización. En este caso la matriz se fundamenta en términos de crecimiento de mercado, ya sea rápido o lento, así como en la posición de la empresa en este mercado, sea débil o fuerte. Cabe destacar que no existe cálculo para determinar un vector en esta matriz de 4 cuadrantes.

## Figura 24

### Matriz de la Gran Estrategia



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

De acuerdo con el análisis realizado en el estudio de mercado se ha observado el crecimiento de los créditos directos, si bien en los dos últimos años (2022-2023) se deprimieron ligeramente los créditos destinados a empresas grandes, medianas y pequeñas; en contraparte, los créditos de consumo e hipotecarios han continuado creciendo. Además, a partir del estudio interno, se puede concluir que el Banco LAD tiene una posición competitiva débil. Con ello en mente se puede determinar que el Banco LAD se encuentra en el cuadrante II, en el cual las estrategias son desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión y liquidación.

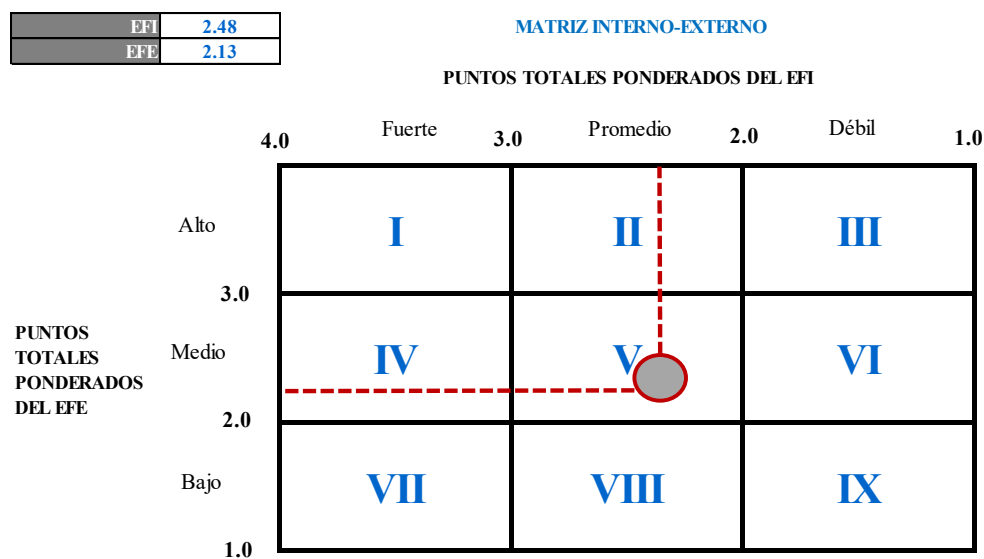
#### 4. Matriz Interna – Externa (IE)

En función a la puntuación promedio de las matrices vistas anteriormente como son la Matriz EFE y la Matriz EFI se puede situar su ubicación en esta matriz de 9 bloques, lo cual ayudaría a determinar las estrategias a seguir en función a la región que ocupe el resultado de las ponderaciones antes mencionadas.

El Banco LAD tuvo como resultado que se ubique en la región 2 del bloque V, de acuerdo con la clasificación señalada por D'Alessio (2008), en el cual se presentan diversas estrategias a adoptar como penetración de mercado y desarrollo de productos. En la siguiente matriz se aprecia el resultado obtenido.

**Figura 25**

*Matriz Interna-Externa (IE)*



*Nota:* Adaptado de David y David, 2017.

### 5. Estrategias Genéricas

Luego de realizado el análisis interno en el capítulo III de la presente investigación se adoptará una estrategia de enfoque en diferenciación, pues se apunta a ofrecer un producto financiero como es el *leasing* en arrendamiento financiero que sea capaz de cubrir las necesidades de financiamiento; los beneficios tributarios de este producto hacia el segmento de la pequeña y mediana empresa y, a su vez, brindar al cliente una gran experiencia desde la atención hasta el seguimiento del crédito otorgado.

### 6. Estrategias de crecimiento

Luego de realizado los análisis complementarios mediante las matrices PEYEA, Interno-Externo y la de Gran estrategia, y en función a la matriz de Ansoff, el Banco LAD se orientará hacia el empleo de estrategias de crecimiento que comprendan el Desarrollo de Productos como viene a ser el arrendamiento financiero, el cual se ha analizado en capítulos anteriores.

### 7. Matriz de Decisión Estratégica

Teniendo en cuenta la matriz de decisión estratégica señalada por D'Alessio (2008), en la siguiente tabla se comparten los resultados de las coincidencias de las diferentes estrategias en cada matriz de la etapa 2 de análisis de insumos de información.

**Tabla 30***Matriz de Decisión Estratégica*

		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
FO	E1	(F1) (O5) Aprovechar la satisfacción del cliente y la imagen reconocida para ofrecer nuevo producto leasing financiero a las PYMES.	x	x	x	x	4
	E2	(F3) (O7) Adoptar licencias en softwares para contrarrestar potenciales ataques cibernéticos.	x				1
	E3	(F5)(O3) Incrementar la utilidad neta para invertir en tecnologías de Inteligencia Artificial .	x	x			2
	E4	(F1) (O6) Establecer campañas de educación financiera para concientizar a las PYMES sobre los beneficios del leasing financiero y de esta manera diferenciarnos como el banco de la inclusión financiera	x	x	x	x	4
	E5	(F3) (O8) Establecer alianzas estratégicas con otros bancos para uso de billeteras electrónicas.	x	x	x	x	4
FA	E6	(F1) (A8) Establecer como requisito para la otorgación de créditos a las empresas la revisión de su plan de Responsabilidad Social.	x	x	x	x	4
	E7	(F1) (A4) Establecer como requisito para la otorgación de créditos a las empresas la revisión de su plan de Asuntos Comunitarios	x				1
	E8	(F5) (A6) Aprovechar el incremento en la utilidad neta para enfrentar la competencia de fintechs.	x				1
	E9	(F3) (A9) Desarrollar una alerta electrónica automática para generar un recordatorio a los clientes respecto al pago puntual de sus cuotas.	x	x	x		3
DO	E10	(D1) (O6) Mejorar la relación con el ente regulador a través de la adopción de políticas de inclusión financiera promovidas por el Estado.	x				1
	E11	(D3) (O4) Crear el Departamento de Estudios Económicos utilizando la normativa del DL N° 1531.	x			x	2
	E12	(D1) (O7) Mejorar la protección de la información a través de la seguridad cibernética, otorgando mayor confianza a los usuarios.	x	x	x	x	4
	E13	(D4) (O5) Mejorar los planes funcionales de Marketing y Operaciones.	x	x	x	x	4
DA	E14	(D2)(A3) Reducir la baja calificación por gestión de riesgo de liquidez en un entorno de tipo de cambio variable.	x	x			2
	E15	(D4) (A5) Abordar la carencia en diferenciación de colocaciones de créditos hipotecarios en relación al nivel de pobreza del país.	x		x		2
	E16	(D2) (A9) Gestionar riesgo de liquidez considerando la tasa de morosidad del peruano.	x			x	2
	E17	(D1) (A8) Mejorar la calificación de los stakeholders mediante la implementación de mejores políticas de otorgamiento de créditos.	x			x	2
	E18	(D3) (A1) (A2)(A3)(A4)(A5)(A7) Contratación de personal calificado en Departamento de Estudios Económicos para advertir cambios en el macroentorno.	x	x		x	3

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

## 8. Estrategias y objetivos estratégicos

En la siguiente tabla se puede apreciar a las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión, las cuales aportan al logro de los objetivos estratégicos.

**Tabla 31**

*Matriz de Decisión Estratégica*

ESTRATEGIAS		OBJETIVOS						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
E1	(F1) (O5) Aprovechar la satisfacción del cliente y la imagen reconocida para ofrecer nuevo producto leasing financiero a las PYMES.	✓		✓	✓	✓	✓	
E4	(F1) (O6) Establecer campañas de educación financiera para concientizar a las PYMES sobre los beneficios del leasing financiero y de esta manera diferenciarnos como el banco de la inclusión financiera	✓		✓	✓	✓	✓	✓
E5	(F3) (O8) Establecer alianzas estratégicas con otros bancos para uso de billeteras electrónicas.	✓	✓		✓			✓
E6	(F1) (A8) Establecer como requisito para la otorgación de créditos a las empresas la revisión de su plan de Responsabilidad Social.	✓	✓					✓
E9	(F3) (A9) Desarrollar una alerta electrónica automática para generar un recordatorio a los clientes respecto al pago puntual de sus cuotas.	✓		✓	✓	✓		✓
E12	(D1) (O7) Mejorar la protección de la información a través de la seguridad cibernética, otorgando mayor confianza a los usuarios.	✓		✓	✓	✓		✓
E13	(D4) (O5) Mejorar los planes funcionales de Marketing y Operaciones.		✓	✓	✓	✓	✓	
E18	(D3) (A1) (A2)(A3)(A4)(A5)(A7) Contratación de personal calificado en Departamento de Estudios Económicos para advertir cambios en el macroentorno.	✓		✓				✓

*Nota:* Adaptado de David y David, 2017.

## **CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING**

### **1. Objetivos funcionales**

El Banco LAD tiene como objetivos estratégicos aumentar la rentabilidad, fomentar el crecimiento y asegurar la supervivencia en un entorno financiero competitivo. La inclusión financiera y la atención a las PYME son pilares fundamentales de su estrategia. En base a ello, se establecen los siguientes objetivos funcionales de Marketing para el período 2024-2028, que están alineados a los objetivos estratégicos del banco:

**Tabla 32***Objetivos funcionales de Marketing*

N°	Descripción del objetivo	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Aumentar la participación de mercado en el producto leasing para segmento PYMES en un 15%	Total créditos leasing PYMES banco LAD/ Total créditos leasing PYME sector bancario	5%	7%	10%	12%	15%
2	Aumentar la satisfacción del cliente a 80%.	Índice de satisfacción del cliente.	60%	65%	70%	75%	80%
3	Expandir la red de sucursales del banco	Número de nuevas sucursales	2	2	1	1	1

Nota: Elaboración propia, 2024.

## **2. Estrategias del mix de Marketing**

### **2.1 Estrategia del Producto**

En la estrategia del producto se busca desarrollar y diversificar la oferta de productos financieros para satisfacer las necesidades específicas de las PYME.

#### **2.1.1 Leasing financiero**

- Crear diferentes modalidades de *leasing* (financiero y de equipos) adaptadas a las necesidades de las PYME.
- Ofrecer paquetes que incluyan asesoría financiera y seguros.
- Permitir a las PYME personalizar los términos del *leasing* (plazos, cuotas, etcétera) según su flujo de caja.

#### **2.1.2 Créditos para PYME**

- Introducir microcréditos con montos bajos y plazos flexibles para nuevas empresas.
- Ofrecer créditos específicos para financiar operaciones diarias, con tasas de interés competitivas.

#### **2.1.3 Educación financiera**

- Organizar talleres gratuitos sobre gestión financiera, planificación de negocios y uso de productos financieros.
- Crear guías y recursos en línea que expliquen los productos y su uso adecuado.

### **2.2 Estrategia de Precio**

En la estrategia del precio se busca establecer una política de precios competitiva que atraiga a las PYME y fomente la lealtad.

#### **2.2.1 Estructura de tarifas**

- Ofrecer descuentos a las PYME que soliciten múltiples productos o servicios.
- Implementar tasas de interés reducidas para nuevos clientes durante el primer año.

#### **2.2.2 Promociones**

- Descuentos o tasas promocionales para nuevos productos durante los primeros seis meses.
- Crear un programa de recompensas que ofrezca beneficios a clientes leales, como tasas preferenciales o asesoría gratuita.

### **2.3 Estrategia de Plaza**

En la estrategia de plaza se busca aumentar la accesibilidad de los servicios del banco a través de una red de distribución efectiva.

### **2.3.1 Expansión de sucursales**

- Abrir sucursales en áreas con alta concentración de PYME y en provincias donde se desarrollen megaproyectos.
- Implementar unidades móviles que visiten comunidades rurales y áreas de difícil acceso para ofrecer servicios financieros.

### **2.3.2 Plataforma Digital**

- Desarrollar una aplicación móvil que permita a las PYME gestionar sus cuentas, solicitar créditos y realizar transacciones de manera sencilla.
- Crear un portal *web* que ofrezca información sobre productos, simuladores de crédito y acceso a asesoría en línea.

## **2.4 Estrategia de Promoción**

En la estrategia de promoción se busca aumentar la visibilidad del banco y atraer nuevos clientes a través de campañas de marketing efectivas.

### **2.4.1 Campañas de Marketing Digital**

- Utilizar plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn para promocionar productos específicos para PYME, utilizando segmentación para llegar a audiencias específicas.
- Optimizar el sitio *web* del banco para motores de búsqueda y crear contenido relevante (blogs, videos) que eduque a las PYME sobre finanzas.

### **2.4.2 Eventos y Ferias**

- Tener presencia en ferias y exposiciones dirigidas a emprendedores y PyMEs, ofreciendo asesoría y promociones exclusivas.
- Organizar seminarios *web* sobre temas financieros relevantes, donde se presenten los productos del banco y se ofrezcan consejos prácticos.

## **2.5 Estrategia de Personas**

En la estrategia de personas se busca capacitar al personal para ofrecer un servicio al cliente excepcional y construir relaciones sólidas con las PYME.

### **2.5.1 Capacitación continua**

- Implementar programas de formación en ventas, atención al cliente y productos financieros específicos para el personal que atiende a las PYME.
- Realizar evaluaciones periódicas para asegurar que el personal mantenga altos estándares de servicio.

## 2.5.2 Cultura organizacional

- Fomentar una cultura centrada en el cliente, donde cada empleado se sienta responsable de la satisfacción del cliente.
- Establecer un sistema de reconocimiento para empleados que sobresalgan en atención al cliente y ventas.

## 2.6 Estrategia de Procesos

En la estrategia de procesos se busca mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

### 2.6.1 Automatización de procesos

- Implementar un CRM para gestionar las relaciones con los clientes, seguimiento de leads y análisis de datos.
- Facilitar la presentación de documentos y solicitudes a través de plataformas digitales, reduciendo tiempos de espera.

### 2.6.2 Mejora continua

- Establecer mecanismos para recoger y analizar el *feedback* de los clientes, utilizando esta información para mejorar productos y servicios.
- Realizar auditorías periódicas de los procesos internos para identificar áreas de mejora y optimización.

Para el cumplimiento de las estrategias de Marketing es necesario disponer de los siguientes recursos:

- **Financieros.** Presupuesto para campañas de marketing, capacitación y desarrollo de productos.
- **Humanos.** Personal capacitado en ventas y atención al cliente.
- **Tecnológicos.** Herramientas digitales para la gestión de clientes y servicios.

## 3. Estrategia de segmentación

El banco segmentará su mercado en función de variables demográficas como la edad, género, nivel de ingresos y situación laboral, lo que le permitirá diseñar productos alineados con las capacidades financieras y necesidades específicas de distintos grupos etarios y socioeconómicos. También considerará diferencias geográficas en Perú, identificando características urbanas y rurales, así como las particularidades económicas de cada región para adaptar productos financieros como créditos y *leasing* a las realidades locales.

Además, la segmentación psicográfica analizará los estilos de vida, valores y actitudes de los clientes, lo que permitirá crear campañas de marketing que conecten emocionalmente con ellos y promuevan la inclusión financiera. Finalmente, el análisis conductual evaluará patrones de

uso de servicios bancarios y lealtad a la marca, identificando segmentos más propensos a utilizar productos innovadores, como el leasing financiero, optimizando la oferta según sus comportamientos.

#### 4. Estrategia de posicionamiento

El banco se destacará como líder en la inclusión financiera mediante la oferta de productos accesibles, especialmente diseñados para las PYME y los sectores más vulnerables. Esto será comunicado a través de campañas que subrayen su compromiso con el desarrollo económico de sus clientes. Además, la entidad impulsará productos innovadores como el leasing financiero, que no solo proporciona soluciones de financiamiento, sino que también fomenta el crecimiento y la sostenibilidad de las PYME, posicionándose como un socio estratégico que entiende y responde a las necesidades cambiantes del mercado.

El enfoque en la atención al cliente será otro factor diferenciador, ofreciendo un servicio personalizado y asesoría financiera continua para ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas. Esto se complementará con la capacitación constante del personal y el uso de tecnologías que faciliten la interacción con los usuarios. El banco también reforzará su compromiso con la responsabilidad social, participando en iniciativas de desarrollo comunitario y educación financiera, lo que mejorará su imagen y atraerá a clientes que valoran la ética y la sostenibilidad.

**Tabla 33**

*Presupuesto asociado a la implementación del plan*

Concepto	Costo anual (US\$)	Total 2024-2028 (US\$)
Campañas de Marketing	94,500	472,500
Capacitación de personal	40,500	202,500
Desarrollo de productos	81,000	405,000
Optimización de Procesos	54,000	270,000
Total	270,000	1,350,000

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES**

### **1. Objetivos funcionales**

El Banco LAD tiene como objetivo principal promover la inclusión financiera y mejorar la calidad de vida de las personas a través de productos accesibles para las PYME. En este contexto, se identifican los siguientes objetivos operativos para el periodo 2024-2028:

**Tabla 34***Objetivos funcionales de Operaciones*

N°	Descripción del objetivo	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Introducir el <i>leasing</i> financiero	Monto total financiado	S/. 150,000,000	S/. 250,000,000	S/. 350,000,000	S/. 500,000,000	S/. 700,000,000
2	Mejorar la eficiencia en el procesamiento de transacciones	Tiempo promedio de transacción	5 días	4 días	3 días	2 días	1 día
3	Implementar la transformación digital en los servicios del banco	Servicios realizados en medios digitales / Total de servicios realizados	50%	60%	70%	80%	90%

Nota: Elaboración propia, 2024.

## 2. Estrategias funcionales

### 2.1 Introducción del *leasing* financiero

- **Acciones**
  - Capacitar al personal en *leasing* financiero.
  - Implementar campañas de marketing dirigidas a PYME.
  - Implementar programas de educación financiera a PYME
- **Recursos necesarios.** Presupuesto de Marketing y Recursos Humanos para capacitación.
- **Responsables.** Gerente de Ventas y Marketing.
- **Plazo.** Implementación desde el año 2024.

### 2.2 Mejora de la eficiencia en procesamiento de transacciones

- **Acciones**
  - Implementar un sistema de gestión de transacciones más eficiente.
  - Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías.
  - Recursos necesarios: Inversión en tecnología, presupuesto para capacitación.
- **Responsables.** Gerente de Operaciones.
- **Plazo.** Implementación en 2024 con mejoras continuas.

### 2.3 Implementación de la transformación digital

- **Acciones**
  - Desarrollar y lanzar una plataforma de banca digital que incluya servicios en línea y móviles.
  - Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales y en la atención al cliente a través de canales digitales.
- **Recursos necesarios.** Presupuesto para desarrollo de tecnología, capacitación del personal.
- **Responsables.** Gerente de Tecnología y Transformación Digital.
- **Plazo.** Desarrollo en 2024, lanzamiento en 2025.

## Tabla 35

*Presupuesto asociado a la implementación del plan*

Concepto	Costo anual (US\$)	Total 2024-2028 (US\$)
Investigación de mercado	100,000	500,000
Desarrollo de productos	150,000	750,000
Capacitación del personal	75,000	375,000
Marketing y promoción	125,000	625,000
Tecnología y sistemas de gestión	250,000	1,250,000
Atención al cliente	50,000	250,000
<b>Total</b>	<b>750,000</b>	<b>3,750,000</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

## CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

### 1. Objetivos funcionales

Al término de la ronda 10 del Cesim Bank (diciembre 2023), el Banco LAD cuenta con 54 empleados que atienden al sector minorista, 10 empleados que atienden a las PYME, y 26 empleados en *back office*; todos ellos tienen como centro de trabajo la ciudad de Lima.

Algunos de los megaproyectos identificados en los capítulos anteriores se desarrollan en provincia; por ejemplo, el proyecto Majes Siguan II, la Autopista del Sol, el Aeropuerto Internacional Chinchero, es por ello que el personal será relocalizado en las sucursales que se inaugurarán en las ciudades previamente identificadas.

El área de Recursos Humanos desempeña un papel crucial en la estructura del Banco LAD, especialmente en la selección del mejor talento que formará parte del Departamento de Estudios Económicos, capaces de recopilar, analizar e interpretar datos económicos globales y locales que permitan tomar las mejores decisiones a nivel gerencial. En ese sentido, se plantean los siguientes objetivos funcionales:

**Tabla 36**

#### *Objetivos funcionales*

N°	Descripción del objetivo	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Retención de personal calificado	Tasa de rotación de personal en puestos clave	10%	8%	6%	5%	4%
2	Implementar el departamento de Estudios Económicos con 5 profesionales altamente calificados.	Cantidad de informes de investigación de mercado al año	-	3	3	3	3
3	Capacitación del personal	Participación en programas de formación continua de personal clave	70%	80%	90%	100%	100%

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

### 2. Estrategias funcionales

#### 2.1 Retención de personal calificado

- **Acciones**

- Desarrollar un proceso de selección más riguroso para asegurar que los candidatos en puestos clave sean adecuados tanto en habilidades como en encaje cultural.
- Desarrollar sistemas de recompensas que incluyan bonificaciones, premios por desempeño y reconocimiento público
- Revisar regularmente los salarios y beneficios, y ajustarlos según las tendencias del mercado y las expectativas de los empleados.

- **Recursos necesarios.** Presupuesto para el área de Recursos Humanos, empresa especializada en captación del mejor talento.
- **Responsables.** Gerente de Recursos Humanos.
- **Plazo.** Implementación desde el año 2024.

## 2.2 Creación del Departamento de Estudios Económicos

- **Acciones**
  - Reclutar profesionales con experiencia y habilidades en economía, análisis de datos y finanzas.
  - Implementar programas de formación continua para el personal del departamento en técnicas avanzadas de análisis económico y herramientas de *software*.
  - Implementar plataformas de análisis de datos, sistemas de gestión de bases de datos y *software* de visualización.
- **Recursos necesarios:** Inversión en tecnología, presupuesto para capacitación.
- **Responsables.** Gerente de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos.
- **Plazo.** Implementación desde el año 2024.

## 2.3 Capacitación del personal

- **Acciones**
  - Crear y ofrecer cursos y talleres en áreas clave, como servicios financieros, tecnologías emergentes y habilidades blandas.
  - Establecer planes de carrera y mentorías para el crecimiento y avance de los empleados dentro del banco.
  - Capacitar al personal en herramientas de análisis de datos y transformación digital.
- **Recursos necesarios.** Presupuesto para desarrollo del talento.
- **Responsables.** Gerente de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos.
- **Plazo.** Implementación desde al año 2024.

**Tabla 37**

*Presupuesto asociado a la implementación del plan*

Concepto	Costo anual (US\$)	Total 2024-2028 (US\$)
Desarrollo de proceso de selección riguroso	5,500	27,500
Programas de formación (postgrado)	82,500	412,500
Desarrollo de plataformas de análisis de datos	68,750	343,750
Cursos y talleres	55,000	275,000
Capacitaciones varias	27,500	137,500
Salarios personal departamento Estudios Económicos		
<b>Total</b>	<b>239,250</b>	<b>1,196,250</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

### 3. Estructura organizativa

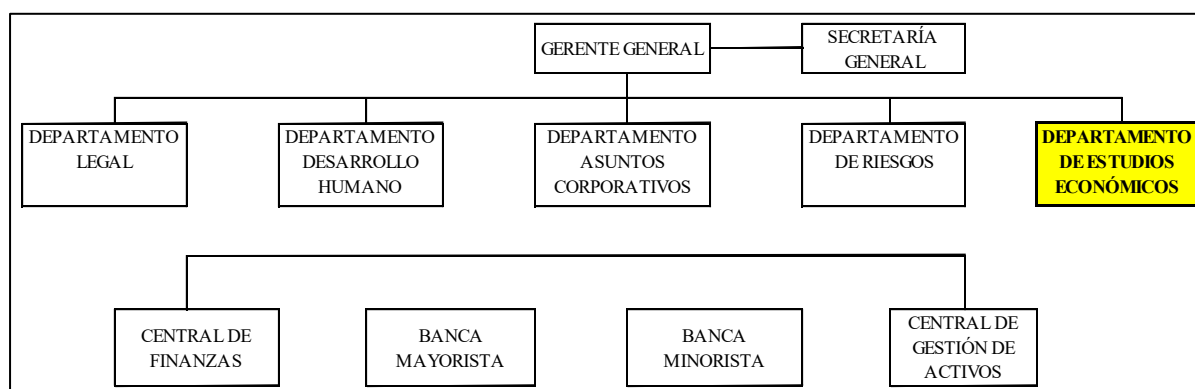
En el capítulo I se identificó como el problema del Banco LAD la ausencia de la gestión en recopilación, análisis e interpretación de datos económicos globales y locales como actividad clave dentro del modelo de negocio del banco que entre otras cosas se encarga de:

- Analizar datos históricos y actuales para identificar tendencias y riesgos.
- Desarrollar modelos financieros para proyecciones y variados escenarios futuros apoyados en la tecnología.
- Analizar los sectores económicos para encontrar oportunidades o potenciales amenazas.
- Analizar el entorno competitivo.
- Crear y mantener indicadores específicos para un mejor control del rendimiento financiero y económico del banco.
- Análisis de políticas económicas del BCRP y su impacto en el entorno financiero.
- Contar y/u ofrecer productos diferenciados y competitivos.
- Definir el segmento al cual se desarrolla el modelo de negocio.

Esta área es importante dentro de las actividades de soporte de la cadena de valor del banco LAD, dado que analiza la evolución del sector financiero y de los consumidores, y es la que propone la inclusión en el portafolio del banco del nuevo producto que es el *leasing* financiero. A continuación, se presenta la estructura organizativa considerando la inclusión de esta área.

**Figura 26**

*Estructura organizativa propuesta*



Nota: Elaboración propia, 2024.

## CAPÍTULO X. PLAN FUNCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

### 1. Objetivos Funcionales

El Banco La Alta Dirección se compromete a integrar la Responsabilidad Social en su estrategia operativa, alineando sus objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia con un enfoque en el Valor Compartido y la Inclusión Financiera. Según el Banco Mundial (2008), la inclusión financiera es fundamental para el desarrollo económico y social, permitiendo que los sectores más desfavorecidos accedan a servicios financieros que mejoren su calidad de vida. Este plan busca no solo generar beneficios económicos, sino también contribuir al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible.

**Tabla 38**

*Objetivos funcionales de Responsabilidad Social*

N°	Descripción del objetivo	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Aumentar la inclusión financiera de sectores desfavorecidos mediante programas de educación financiera.	Número de beneficiarios de programas de educación financiera.	500	1,000	1,500	2,000	2,500
2	Implementar iniciativas de sostenibilidad ambiental en las operaciones del banco.	Reducción de la huella de carbono (%)	5%	10%	15%	20%	25%
3	Fomentar alianzas con organizaciones locales para promover el desarrollo comunitario.	Número de alianzas establecidas.	3	5	7	10	12

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

### 2. Estrategias funcionales

#### 2.1 Educación Financiera:

- Desarrollar talleres y seminarios en comunidades desfavorecidas.
- Crear materiales educativos accesibles en formatos digitales y físicos.
- Colaborar con escuelas y universidades para integrar la educación financiera en sus currículos.

#### 2.2 Desarrollo de Productos para PYMES:

- Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades específicas de las PYMES.
- Diseñar productos financieros que ofrezcan condiciones favorables y accesibles.
- Implementar un programa de asesoría financiera para PYMES.

#### 2.3 Sostenibilidad Ambiental:

- Implementar políticas de reducción de residuos y reciclaje en las operaciones del banco.
- Fomentar el uso de tecnologías digitales para reducir el consumo de papel.

- Realizar auditorías ambientales anuales para medir el impacto y establecer mejoras.

#### 2.4 Alianzas Comunitarias:

- Identificar y colaborar con ONGs y organizaciones comunitarias locales.
- Participar en proyectos de desarrollo comunitario que promuevan la inclusión y el empoderamiento.
- Establecer un programa de voluntariado corporativo para empleados.

### 3. Identificación de Grupos de interés

Es importante identificar los grupos de interés y atender sus necesidades, además de mantener una relación sostenible con ellos:

- **Accionistas.** Los accionistas promueven la inclusión financiera como un valor diferencial dentro de la empresa.
- **Clientes.** El Banco LAD busca asesorar a los clientes para elegir el producto financiero que mejor se adapte a sus necesidades y que le permita generar mayor beneficio. La relación con los clientes es a largo plazo, la fidelización es un valor esencial que persigue el asesor financiero acompañando a las empresas en todas las etapas de su crecimiento.
- **Empleados.** Son los que trasladan la propuesta de valor a los clientes. El Banco LAD trabaja por tener una cultura organizacional donde los valores de la empresa sean replicados en cada actividad que realicen los empleados.
- **Proveedores.** El Banco LAD cumple con los compromisos establecidos con los proveedores, quienes son los que proveen de recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- **Comunidades.** Con el establecimiento de nuevas sucursales en las zonas donde se concentran los principales proyectos de inversión, también se atenderán las necesidades de las personas naturales, con el objetivo de insertarlos en la banca, además se promoverá la capacitación en sus finanzas personales.

**Tabla 39**

*Presupuesto asociado a la implementación del plan*

Concepto	Costo anual (US\$)	Total 2024-2028 (US\$)
Talleres de educación financiera	51,300	256,500
Iniciativas de sostenibilidad ambiental	28,500	142,500
Alianzas comunitarias	34,200	171,000
<b>Total</b>	<b>114,000</b>	<b>570,000</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## CAPÍTULO XI. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

En el presente capítulo se consolida la información del Banco LAD como resultado de los primeros 10 años de operación en el Perú, siendo el año 2023 el año base para este estudio, donde se proyecta el horizonte temporal de 5 años hacia el 2028 en función a variables de crecimiento que tienen como fuente de sustento el incremento relativo del PBI para variables que se asumen constantes en este estudio, Además se van a considerar los ingresos y gastos de operación en función al desarrollo de nuevo producto mencionado en capítulos anteriores (*leasing* financiero), y los gastos en las diferentes partidas que comprenden Recursos Humanos, Operación, Administración, Marketing, y el plan de responsabilidad social del banco.

### 1. Objetivos funcionales

En el plan funcional de finanzas se muestra el valor incremental que otorga la introducción del *leasing* financiero en la cartera de créditos del Banco LAD.

**Tabla 40**

*Objetivos funcionales*

N°	Descripción del objetivo	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
1	Incremento de la rentabilidad sobre activos del banco	ROA	1.0%	1.0%	1.0%	1.5%	2.0%
2	Mejorar la rentabilidad en el patrimonio	ROE	2.9%	4.1%	8.0%	9.0%	12.0%
3	Mejora en las ganancias netas del banco	Margen neto	10.2%	12.2%	14.2%	16.2%	18.0%

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

### 2. Proyecciones financieras

En la tabla 42 se presenta el estado de ganancias y pérdidas considerando la estrategia de inclusión de *leasing* financiero en el portafolio del Banco LAD, y que el resto de los productos financieros se mantiene con colocaciones en función al crecimiento del PBI para el período 2024-2028; además, de los gastos relacionados al área de estudios económicos. En la tabla 43 se elabora el estado de ganancias y pérdidas sin considerar la introducción del *leasing* financiero en el portafolio del banco.

**Tabla 41***Estado de ganancias y pérdidas (con estrategia)*

Estado de Resultados	( '000) Soles	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses		116,800	133,686	156,973	186,323	221,774	262,531
Gastos por Intereses	-	54,255	64,385	64,617	64,704	64,812	64,882
<b>Margen Financiero Bruto</b>		<b>62,545</b>	<b>69,300</b>	<b>92,356</b>	<b>121,619</b>	<b>156,962</b>	<b>197,649</b>
Provisiones para Créditos directos	-	15,659	16,160	16,661	17,145	17,659	18,189
<b>Margen Financiero Neto</b>		<b>46,885</b>	<b>53,140</b>	<b>75,694</b>	<b>104,474</b>	<b>139,303</b>	<b>179,460</b>
Ingreso por Servicios Financiero Neto		12,869	16,776	21,078	26,461	32,967	40,523
<b>Margen Financiero Neto de ingresos y gastos por servicios</b>		<b>59,754</b>	<b>69,916</b>	<b>96,772</b>	<b>130,935</b>	<b>172,270</b>	<b>219,983</b>
<b>Margen Operacional</b>		<b>59,754</b>	<b>69,916</b>	<b>96,772</b>	<b>130,935</b>	<b>172,270</b>	<b>219,983</b>
Gastos de Administración	-	12,178	12,991	13,380	13,756	14,156	14,568
Gastos de Operación	-	3,835	8,302	8,425	8,543	8,669	8,799
Gastos de Recursos Humanos	-	22,096	24,147	24,868	25,564	26,304	27,067
Gastos de Marketing	-	2,599	3,685	3,768	3,848	3,933	4,021
Depreciación	-	2,581	2,863	2,946	3,025	3,110	3,197
<b>Resultado de Operación</b>		<b>16,465</b>	<b>17,928</b>	<b>43,385</b>	<b>76,198</b>	<b>116,097</b>	<b>162,331</b>
Otros Ingresos y gastos	-	-	-	-	-	-	1,579
<b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>		<b>16,465</b>	<b>17,928</b>	<b>43,385</b>	<b>76,198</b>	<b>116,097</b>	<b>163,910</b>
Impuesto a la renta	-	4,857	5,289	12,799	22,479	34,249	48,353
<b>Utilidad Neta</b>		<b>11,608</b>	<b>12,639</b>	<b>30,586</b>	<b>53,720</b>	<b>81,849</b>	<b>115,557</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 42***Estado de ganancias y pérdidas (sin estrategia)*

Estado de Resultados	( '000) Soles	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses		116,800	120,537	124,274	127,878	131,714	135,665
Gastos por Intereses	-	54,255	56,530	58,169	59,741	61,416	63,138
<b>Margen Financiero Bruto</b>		<b>62,545</b>	<b>64,007</b>	<b>66,104</b>	<b>68,136</b>	<b>70,298</b>	<b>72,527</b>
Provisiones para Créditos directos	-	15,659	16,160	16,661	17,145	17,659	18,189
<b>Margen Financiero Neto</b>		<b>46,885</b>	<b>47,847</b>	<b>49,443</b>	<b>50,992</b>	<b>52,639</b>	<b>54,339</b>
Ingreso por Servicios Financiero Neto		12,869	13,281	13,692	14,089	14,512	14,947
<b>Margen Financiero Neto de ingresos y gastos por servicios</b>		<b>59,754</b>	<b>61,127</b>	<b>63,135</b>	<b>65,081</b>	<b>67,151</b>	<b>69,286</b>
<b>Margen Operacional</b>		<b>59,754</b>	<b>61,127</b>	<b>63,135</b>	<b>65,081</b>	<b>67,151</b>	<b>69,286</b>
Gastos de Administración	-	12,178	12,567	12,957	13,333	13,733	14,145
Gastos de Operación	-	3,835	3,958	4,081	4,199	4,325	4,455
Gastos de Recursos Humanos	-	22,096	22,803	23,510	24,192	24,917	25,665
Gastos de Marketing	-	2,599	2,682	2,765	2,846	2,931	3,019
Depreciación	-	2,581	2,663	2,746	2,825	2,910	2,997
<b>Resultado de Operación</b>		<b>16,465</b>	<b>16,453</b>	<b>17,077</b>	<b>17,687</b>	<b>18,335</b>	<b>19,005</b>
Otros Ingresos y gastos	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>		<b>16,465</b>	<b>16,453</b>	<b>17,077</b>	<b>17,687</b>	<b>18,335</b>	<b>19,005</b>
Impuesto a la renta	-	4,857	4,854	5,038	5,218	5,409	5,607
<b>Utilidad Neta</b>		<b>11,608</b>	<b>11,600</b>	<b>12,039</b>	<b>12,469</b>	<b>12,926</b>	<b>13,399</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

**3. Cálculo del costo promedio ponderado de Capital (WACC)**

Luego de realizar las proyecciones previas hacia el 2028, se procede a calcular la tasa de descuento WACC; para la cual se ha determinado la rentabilidad de los accionistas del Banco LAD a través del método CAPM y considerado variables del bono del tesoro de Estados Unidos

(Bloomberg, s.f.), Beta del sector bancario (Damodaran, s.f.) apalancado con la estructura de deuda del banco, la prima de riesgo del mercado de S&P 500 del sector bancario (S&P Global, s.f.); y, finalmente, adicionando el riesgo por las operaciones en Perú mediante el riesgo país (BCRP, 2023c).

**Tabla 43**

*Cálculo de la rentabilidad del accionista*

Variable	Tasa	Descripción
Rf	3.80%	Tasa libre de riesgo
$\beta$ (Desapalancado)	0.40	Beta
$\beta$ (Apalancado)	2.34	Beta
Rm	9.03%	
Rm – Rf	5.23%	Prima de riesgo
Rp	1.63%	Riesgo país
<b>Rentabilidad del accionista Ke US\$</b>	<b>17.65%</b>	<b>Costo de capital</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 44**

*Cálculo del WACC*

Datos	Descripción	Tasa
Rentabilidad de accionista Ke	Costo de capital	17.65%
Tasa de la deuda Kd	Costo de deuda	5.5%
Tasa de Impuesto a la Renta	Tasa de impuesto	29.5%
Proporción de deuda %	Deuda	87%
Proporción de equity %	Capital	13%
<b>WACC</b>		<b>5.63%</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

#### 4. Análisis del flujo de caja libre

En las tablas 46 y 47 se presenta el flujo de caja libre con estrategia y sin estrategia respectivamente, en el cual se reflejan los flujos de caja económico y el flujo de caja financiero.

**Tabla 45**

*Flujo de caja libre (con estrategia)*

Flujo de Caja Libre	( '000) Soles	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>NOPAT</b>		<b>16,465</b>	<b>18,557</b>	<b>35,444</b>	<b>57,459</b>	<b>84,407</b>	<b>116,870</b>
Depreciación		-	2,863	2,946	3,025	3,110	3,197
Var. Capex		3,580	-1,938	-1,937	-1,861	-1,994	-2,060
Actividades de inversión		-157,900					
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>- 137,854</b>	<b>19,482</b>	<b>36,453</b>	<b>58,623</b>	<b>85,523</b>	<b>118,007</b>
Financiamiento		152,624					
Amortización de Capital			-27,347	-28,851	-30,437	-32,111	-33,878
Intereses			-8,394	-6,890	-5,303	-3,629	-1,863
Ahorro Fiscal			2,476	2,033	1,565	1,071	550
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>14,769</b>	<b>- 13,782</b>	<b>2,744</b>	<b>24,447</b>	<b>50,853</b>	<b>82,816</b>

<b>WACC</b>	<b>5.63%</b>
-------------	--------------

<b>VAN Económico</b>	<b>S/ 121,451</b>
<b>VAN Financiero</b>	<b>S/ 128,757</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 46***Flujo de caja libre (sin estrategia)*

Flujo de Caja Libre	( '000) Soles	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>NOPAT</b>		<b>16,465</b>	<b>11,980</b>	<b>12,351</b>	<b>12,709</b>	<b>13,090</b>	<b>13,483</b>
Depreciación		-	2,663	2,746	2,825	2,910	2,997
Var. Capex		4,580	-2,138	-2,137	-2,061	-2,194	-2,260
Actividades de inversión		0					
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>21,046</b>	<b>12,505</b>	<b>12,959</b>	<b>13,473</b>	<b>13,806</b>	<b>14,220</b>
Financiamiento		9,800		-	-	-	-
Amortización de Capital			-1,756	-1,852	-1,954	-2,062	-2,175
Intereses			-539	-442	-341	-233	-120
Ahorro Fiscal			159	131	100	69	35
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>30,846</b>	<b>10,369</b>	<b>10,795</b>	<b>11,279</b>	<b>11,580</b>	<b>11,961</b>

<b>WACC</b>	<b>5.63%</b>
-------------	--------------

<b>VAN Económico</b>	<b>S/ 77,837</b>
<b>VAN Financiero</b>	<b>S/ 78,306</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

Como resultado de implementar la estrategia en el Banco LAD se obtuvo un VAN financiero incremental de S/ 50 millones, una TIR económica del 12% y una TIR financiera de 29%.

**Tabla 47***Flujo de caja libre incremental*

Flujo de Caja Libre Incremental	( '000) Soles	0	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>-158,900</b>	<b>6,977</b>	<b>23,493</b>	<b>45,150</b>	<b>71,717</b>	<b>103,787</b>
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>- 16,076</b>	<b>- 24,151</b>	<b>- 8,051</b>	<b>13,168</b>	<b>39,273</b>	<b>70,855</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

## CONCLUSIONES

1. Los nuevos megaproyectos que se desarrollan en el Perú traen oportunidades para la diversificación de la cartera crediticia del Banco LAD. Teniendo en cuenta que el segmento de mercado PYME no es atendido satisfactoriamente en lo que se refiere a créditos otorgados para la compra de equipamiento debido a las barreras de ingreso y las altas tasas crediticias que ofrecen los bancos, el *leasing* financiero surge como una alternativa para el Banco LAD, lo cual permitirá incrementar su participación de mercado y diversificar el riesgo.
2. Dentro del análisis del macroentorno se identificó como una amenaza la alta tasa de morosidad del ciudadano peruano, la cual en el año 2024 ha alcanzado niveles históricos, siendo el segmento PYME el que tiene uno de los más altos ratios de morosidad. No obstante, dentro de los planes funcionales, se plantean estrategias que permitan otorgar facilidades de pago a los clientes y reducir sus riesgos de incumplimiento.
3. La inclusión de la gestión en recopilación, análisis e interpretación de datos económicos globales y locales como actividad clave dentro del modelo de negocio del banco y su entendimiento por parte del Directorio del banco, permitirá crear el Departamento de Estudios Económicos el cual, para el año 2028, contará con 5 personas altamente calificadas y seleccionadas bajo un riguroso proceso de selección. Los planes funcionales del Departamento de Recursos Humanos buscan encontrar a este talento y promover incentivos para su retención.
4. La estrategia de incluir el *leasing* financiero dentro de la cartera crediticia del banco agrega valor al Banco LAD dado que se logra alcanzar un VAN de S/ 50 millones.
5. A pesar de que el 66% de la población adulta ahorra, solo el 32% lo hace a través de instituciones financieras. Este dato indica que la falta de educación financiera adecuada limita la capacidad de las PYME para acceder a productos financieros formales. Al no entender plenamente los beneficios y el funcionamiento de estos productos, muchas PYME optan por métodos informales de ahorro, lo que restringe su acceso a créditos y financiamiento. Por lo tanto, se establece una relación directa entre la cultura financiera y la inclusión financiera: a mayor educación financiera, mayor será la disposición de las PYME a utilizar productos financieros formales, lo que facilitará su crecimiento y sostenibilidad.
6. La insuficiente infraestructura financiera y la complejidad de los productos ofrecidos constituyen una barrera que dificulta el acceso de las PYME a servicios como el crédito.

Esto demuestra que la inclusión financiera no solo depende de la disponibilidad de estos productos, sino también de la capacidad de las PYME para entender y usarlos eficazmente. Mejorar la infraestructura financiera y simplificar los productos son pasos clave para fomentar una cultura financiera que permita la plena integración de las PYME en el sistema financiero.

## RECOMENDACIONES

1. Generar campañas de marketing dirigidas al segmento que se desea atender con la propuesta del *leasing* financiero, como son las PYME. Esto permitirá reducir el presupuesto de Marketing debido a que los prospectos han sido previamente identificados y las estrategias orientadas según al rubro al que pertenecen.
2. Debido a que la instalación de locales de atención al público tiene un alto costo de inversión, y teniendo en cuenta que, por lo general, en las provincias los empresarios de las PYME se concentran en zonas alrededor de la gran empresa a la que brindan servicio, antes de abrir algún local primero deberían realizarse visitas de reconocimiento y asesoramiento a estos negocios y, una vez que se tenga un mínimo número de clientes, se recomienda implementar las oficinas físicas o evaluar algún otro mecanismo de acercamiento que garantice su fidelidad
3. En todas las campañas de Marketing se debe hacer énfasis en la inclusión financiera y en la educación financiera de los clientes como propuesta de valor que diferencie al Banco LAD de otros bancos, lo que está alineado con uno de los objetivos estratégicos de supervivencia.
4. Establecer un plan de acción en el banco para el cambio de la cultura organizacional hacia una cultura de respeto y empatía hacia el cliente, teniendo en cuenta que el nuevo producto financiero está dirigido a empresarios de las PYME que en algunos casos se encuentran en provincia, y la forma de abordarlos y establecer una relación a largo plazo con ellos dependerá de su idiosincrasia y el trato que reciban.
5. Con el nuevo Departamento de Estudios Económicos se deberán realizar estudios de mercado de manera anual, para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento. En caso no se tenga los resultados esperados, será necesario hacer ajustes en la estructura organizativa para cumplir con los objetivos estratégicos.
6. Siendo el personal un elemento importante en el Banco LAD, y considerando los altos costos que significa la renuncia de algunos de ellos y posterior contratación de nuevo personal, se recomienda establecer procesos de selección rigurosos haciendo uso de las nuevas herramientas tecnológicas para captar al mejor talento y que esté alineado a los valores de la empresa, más aún cuando en las estrategias de Recursos Humanos planteadas se propone la capacitación permanente de dicho personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apoyo & Asociados. (2022). Sistema Bancario Peruano 2022. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/04/Sistema-Bancario-Peru%CC%81-2022.pdf>
- Arias, F. (01 de septiembre de 2023). Estos son los ocho megaproyectos que modernizarán al Perú y generarán miles de empleos. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/08/29/estos-son-los-ocho-megaproyectos-que-modernizaran-al-peru/>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023c). Resumen Informativo Semanal - 28 de junio de 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-06-28.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024). *Reporte de Estabilidad Financiera – mayo 2024*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2024/mayo/ref-mayo-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (22 de junio de 2023b). Actividad económica: abril 2023. *Notas de Estudios del BCRP*. No. 45. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-45-2023.pdf>
- Banco Mundial (2008). *Finance for all? Policies and pitfalls in expanding access*. Banco Mundial. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/932501468136179348/finance-for-all-policies-and-pitfalls-in-expanding-access>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bloomberg. (s.f.). United States Rates & Bonds. <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- COPEME, Blog sobre Actualidad MYPE, Inclusión Financiera y Desarrollo Sostenible. (18 de abril de 2024). Retrasos en pagos de deudas: entidades financieras registran la tasa más alta de morosidad no vista en 20 años. <https://copeme.org.pe/Blog/retrasos-en-pagos-de-deudas-entidades-financieras-registran-la-tasa-mas-alta-de-morosidad-no-vista-en-20->



- Diario Oficial El Peruano. (10 de septiembre de 2023b). Chancay aportaría 0.2 puntos al crecimiento del PBI. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/222634-chancay-aportaria-02-puntos-al-crecimiento-del-pbi/>
- Diario Oficial El Peruano. (16 de noviembre de 2023a). Perú recibe presidencia ministerial del APEC. *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/227975-peru-recibe-presidencia-ministerial-del-apec>
- España Exportación e Inversiones. (2022). Análisis del sector portuario en Perú. ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.
- Fahey, L., y Narayan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing,.
- Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Gránica.
- Hinostroza, K. (23 de junio de 2023). Cosco Shipping: El puerto de Chancay nos permitirá capitalizar los TLC con países asiáticos. *Rumbo Minero*. <https://www.rumbominero.com/peru/cosco-shipping-el-puerto-de-chancay-tlc/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024a). Perú, Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. Semestre Móvil: Octubre 2023-Marzo 2024. *Informe Técnico*. N° 2 - Mayo 2024. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6421140/5622287-peru-percepcion-ciudadana-sobre-gobernabilidad-democracia-y-confianza-en-las-instituciones-octubre-2023-marzo-2024.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024b). *Perú: Evolución de la Pobreza Monetaria 2014-2023. Informe Técnico*. INEI. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6578175/5558423-peru-evolucion-de-la-pobreza-monetaria-2014-2023.pdf?v=1720047420>
- Instituto Peruano de la Economía (IPE). (2023). ¿Qué estamos perdiendo como país? El impacto económico de los conflictos sociales y la tramitología en la minería. Agosto 2023. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2023/09/2023-SNMPE-El-impacto-economico-los-conflictos-sociales-y-la-tramitologia-en-la-mineria.pdf>

- International Monetary Fund. Monetary and Capital Markets Department. (2024). *Global Financial Stability Report, April 2024*. International Monetary Fund. <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400257704/9798400257704.xml>
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (1996). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Ley N° 27394, Ley que modifica la Ley del Impuesto a la Renta y el Decreto Legislativo N° 299. (30 de diciembre de 2000). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27394.pdf>
- Ley N° 31248, Ley que fortalece herramientas financieras de reactivación económica de las MIPYME facilitando el acceso a crédito, generación de garantías y compras estatales para dinamizar la economía. (30 de junio de 2021). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1967796-1>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2024a). Marco Macroeconómico Multianual 2025-2028. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2025\\_2028.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2025_2028.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (abril de 2024b). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2024-2027. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2024-2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf)
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2024). Cartera de Proyectos de Inversión Minera 2024. Documento elaborado por la Dirección de Promoción Minera. Febrero 2024.
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (06 de abril de 2024a). PRODUCE: Puerto de Chancay generará un impacto económico de US\$ 4500 millones anuales al país. [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/931385-produce-puerto-de-chancay-generara-un-impacto-economico-de-us-4500-millones-anuales-al-pais>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2024b). *Las MIPYME en cifras 2023*. PRODUCE. <https://www.producepresarial.pe/las-mipyme-en-cifras-2023/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú y EY Law. (2022). Guía de Negocios FinTech 2022/2023. <https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/3729379-peru-guia-de-negocios-fintech-2022-2023>

- Oficina de Comunicaciones y Protocolo, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (09 de agosto de 2022). Intercambio comercial del Perú con países con TLC superó los US\$ 54 000 millones en el primer semestre. [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/639128-intercambio-comercial-del-peru-con-paises-con-tlc-supero-los-us-54-000-millones-en-el-primer-semestre>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Planeta.
- Oyarzun Muñoz, R.; Higuera, P., y Lillo, J. (2011). *Minería ambiental: una introducción a los impactos y su remedación*. Ediciones GEMM.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Vol. 86, N° 1, Enero 2008. [PDF].
- Redacción EC. (17 de enero de 2024). Foro Económico Mundial: Julio Velarde participó en sesión sobre economía latinoamericana. *Diario El Comercio*. [https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/julio-velarde-participo-en-davos-en-sesion-sobre-economia-latinoamericana-ultimas-noticia/?ref=ecr#google\\_vignette](https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/julio-velarde-participo-en-davos-en-sesion-sobre-economia-latinoamericana-ultimas-noticia/?ref=ecr#google_vignette)
- Redacción Sector Minero Energético. (05 de noviembre de 2022). El aporte de los proveedores mineros al PBI nacional podría llegar al 8% hacia el 2030. *Sector Minero Energético*. <https://sectorminero.com.pe/el-aporte-de-los-proveedores-mineros-al-pbi-nacional-podria-llegar-al-8-hacia-el-2030/noticias/empresas/>
- S&P Global Rankings. (27 de noviembre de 2023). América Latina - Panorama bancario por país. [https://www.spglobal.com/\\_assets/documents/ratings/es/pdf/2023/2023-11-27-america-latina-panorama-bancario-por-pais.pdf](https://www.spglobal.com/_assets/documents/ratings/es/pdf/2023/2023-11-27-america-latina-panorama-bancario-por-pais.pdf)
- S&P Global. (s.f.). Energy Select Sector. <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/energy-select-sector-index/#overview>
- SAMMI – Cluster Minero Andino. (2021). Estudio de proveedores mineros del Perú. Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). (23 de mayo de 2024). Julio Velarde: inversión minera crecería 7.8% este año y aportará al sostenimiento de la

reactivación económica. [Nota de prensa]. <https://www.snmpe.org.pe/prensa/notas-de-prensa/notas-de-prensa-de-la-snmpe/8585-julio-velarde-inversi%C3%B3n-minera-crecer%3%ADa-7-8-este-a%C3%B1o-y-aportar%C3%A1-al-sostenimiento-de-la-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica.html>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (2023a). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. Noviembre 2023. <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-de-estabilidad-del-sistema-financiero>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (2024a). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. Mayo 2024. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2024-1.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (2024b). Circular N° G-222-2024. Actualización del capital social mínimo correspondiente al trimestre enero-marzo 2024. [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/2328/v1.0/Adjuntos/222-2024.c.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/2328/v1.0/Adjuntos/222-2024.c.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (s.f.a). Inclusión financiera. <https://www.sbs.gob.pe/inclusion>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (s.f.b). Información Estadística de Banca Múltiple. Morosidad por tipo de crédito y modalidad. <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=1#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (s.f.c). Domina tus finanzas y maneja tu dinero. Educación financiera para ti. [https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/GUIA\\_DOMINA\\_TUS\\_FINANZAS.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/GUIA_DOMINA_TUS_FINANZAS.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (s.f.d). Número de deudores por tipo de crédito. [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). (s.f.e). Información Estadística de Banca Múltiple. Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Empresas Bancarias. Al 31 de Julio de 2024. <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=1#>

Villarán, F. (2000). *Las Pymes en la estructura empresarial peruana*. SASE.

## NOTAS BIOGRÁFICAS

### **Sr. Jahir Grimaldo Buitrón Fernández**

Nació en el departamento de Lima. Es ingeniero Petroquímico egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería, Lima-Perú, con estudios de maestría en Ciencias con mención en Ingeniería de Petróleo y Gas Natural de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 12 años de experiencia profesional en el rubro de oil&gas. Actualmente labora en la empresa Pluspetrol Perú Corporation S.A. como Supervisor de Planta.

### **Sr. Renzo Antonio Raymundo Ugarte**

Nació en el departamento de Lima. Es licenciado en Ciencias Forestales egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima-Perú. Cuenta con más de 12 años de experiencia profesional. Actualmente se desempeña como KAM en Atlas Copco.

### **Sr. Marco Antonio Ramos Bellido**

Nació en el departamento de Lima. Es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con más de 10 años de experiencia formando parte de equipos de planeamiento financiero. Actualmente se desempeña como Analista Senior de Planeamiento Financiero en Terpel Perú.

### **Sr. José Carlos Yataco Olivera**

Nació en el departamento de Lima, Es ingeniero en Ingeniería Geológica egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Cuenta con más de 18 años de experiencia profesional en el rubro de exploración y explotación de minerales y en manejo de minas y plantas de beneficio metalúrgicos. Actualmente laboro en Inversiones Chipre S.A.C., como Gerente General.