



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MIBANCO PARA EL PERIODO  
2024-2028”**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración /  
Magíster en Gestión de Agronegocios y Alimentos**

**Presentado por**

**Jose Manuel Alcantara Calero**

**Jesus Esteban Napan Pichilingue**

**John Robert Yapias Cajahuanca**

**Segundo Gonzalo Rios Nuñez**

**Asesor: Gina María Pipoli de Azambuja**

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

**Lima, Junio 2025**

### Anexo III. Reporte de Evaluación Antiplagio



A través del presente, Gina María Pipoli de Azambuja deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA MIBANCO PARA EL PERIODO 2024-2028" presentado por don Jose Manuel Alcantara Calero, de acuerdo con el D.N.I. 08214271, don Jesus Esteban Napan Pichilingue de acuerdo con el D.N.I. 44175106, don Segundo Gonzalo Rios Nuñez, de acuerdo con el D.N.I.22999374, y don John Robert Yapias Cajahuanca, de acuerdo con el D.N.I 40115895 , para optar al Grado de Magíster en Administración y al Grado de Magíster en Gestión de Agronegocios y Alimentos, fue sometido al análisis del sistema anti plagio Turnitin el 29 de agosto de 2025 dando el siguiente resultado:

Curso de prueba Turnitin - Gina Pipoli

#### PLAN ESTRATÉGICO PARA MIBANCO PARA EL PERIODO 2024-2028

Bandeja de entrada del ejercicio		Análisis							
Autor	Título	Identificador de la entrega	Cargado	Vistos	Similitud	Escritura con IA	Marcas de alerta	Opciones	
<input type="checkbox"/>	Alumno T2D	<a href="#">PLAN ESTRATÉGICO P...</a>	2727080405	8 de Agosto de 2025		18%	0%	--	...

8 de agosto de 2025

Gina Pipoli de Azambuja

## Resumen ejecutivo

El objetivo del presente documento es elaborar un plan estratégico para el periodo 2024-2028 que permita a MiBanco definir las estrategias y acciones necesarias para solucionar su problemática actual y lograr su crecimiento. Para ello hemos utilizado diferentes herramientas de gestión estratégica.

El principal problema identificado fue la disminución de la utilidad neta en un 39% versus el año anterior. Esto se debió principalmente a un contexto económico y político más complejo, lo cual estuvo acompañado de mayores riesgos de morosidad en todo el sector microfinanciero.

Por otro lado, pudimos identificar que el entorno actual y el contexto de la industria ofrece oportunidades que Mibanco puede aprovechar dado su fuerte posición interna que se refleja a través de sus ventajas competitivas sostenibles: posicionamiento de la marca, soporte financiero de uno de los grupos más grandes del Perú, procesos y modelos de riesgos potentes, y una cultura de innovación y transformación digital.

En ese sentido, se ha planteado estrategias de crecimiento para aprovechar el mejor entorno económico del país (mejora del crecimiento y reducción de las tasas de interés) a través de la expansión del otorgamiento de créditos a nuevos mercados. Esto permitirá aumentar las colocaciones de microcréditos y aumentar la participación del mercado. Además, se han planteado estrategias para continuar la digitalización de todos nuestros procesos para aumentar nuestra cobertura, mejorar la morosidad y generar eficiencias. Esto permitirá disminuir los gastos operativos y los gastos de provisión de cobranza dudosa, por consecuencia mejorar las márgenes de operación. Finalmente, se proponen estrategias para ampliar que cada vez más personas y negocios no bancarizados puedan acceder a productos financieros a través de programas de formalización. Esto permitirá aumentar el tamaño del mercado microfinanciero formal donde somos líderes.

Todas estas estrategias se han reflejado en todos los planes funcionales y el plan de responsabilidad social que se detallan en este documento. Estas estrategias permitirán mejorar el margen neto de 9% a 13%, incrementar el ROE de 9% a 12%, incrementar el porcentaje de créditos realizados a través de canales digitales de 39% a 60%, Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de modelos estadísticos digitales de 50% a 70%, disminuir el gasto de provisiones de cobranza de 26.5% a 25.5% y aumentar una participación de mercado de 22% a 25% en las colocaciones.

Luego del análisis financiero realizado, el plan estratégico planteado tiene viabilidad financiera dado que muestra una VAN de S/ 69,661,445 y una TIR de 95%. Por esto sugerimos la implementación del presente plan.

## Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de anexos.....	xv
Capítulo I. Perfil competitivo de Mibanco.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Modelo Canvas.....	1
1.3 Definición del problema.....	1
1.4 Propuesta de solución.....	2
1.5 Alcance.....	3
Capítulo II. Análisis externo.....	4
2.1 Macroentorno.....	4
2.1.1 Análisis del entorno general (PESTEL).....	4
2.1.1.1 Entorno político.....	4
2.1.1.2 Entorno económico.....	4
2.1.1.3 Entorno socio-cultural.....	5
2.1.1.4 Entorno tecnológico.....	7
2.1.1.5 Entorno ecológico.....	7
2.1.1.6 Entorno legal.....	8
2.2 Microentorno.....	9
2.2.1 Análisis de la industria.....	9
2.2.1.1 Rivalidad entre los competidores.....	9

2.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	10
2.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.2.1.5 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.2.1.6 Grado de atractividad del sector.....	12
2.2.2 Matriz de perfil competitivo.....	13
2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos.....	14
2.2.4 Conclusiones.....	14
Capítulo III. Análisis interno.....	15
3.1 Análisis de la cadena de valor.....	15
3.1.1 Marketing y ventas.....	15
3.1.2 Personal de contacto.....	16
3.1.3 Soporte físico.....	16
3.1.4 Prestación.....	17
3.1.5 Cliente.....	18
3.1.6 Otros clientes.....	18
3.1.7 Dirección general y RRHH.....	18
3.1.8 Organización interna y tecnología.....	19
3.1.9 Infraestructura y ambiente.....	19
3.1.10 Abastecimiento.....	20
3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	20
3.3 Matriz VRIO.....	21
3.4 Ventaja competitiva.....	21
3.5 Conclusiones.....	22

Capítulo IV: Análisis de mercado .....	23
4.1 Objetivos .....	23
4.2 Preparación y análisis de datos.....	23
4.2.1 Entrevista a expertos .....	23
4.2.2 Análisis de la situación y determinación del mercado objetivo .....	24
4.2.2.1 Mercado potencial.....	24
4.2.2.2 Mercado meta. ....	24
4.2.3 Análisis de la demanda estimada para los años del plan .....	24
4.2.3.1 Estimación de la demanda regular. ....	24
4.2.3.2 Estimación de crecimiento adicional a la demanda regular.....	25
Capítulo V: Plan estratégico.....	27
5.1 Análisis y propuesta de misión y visión .....	27
5.1.1 Visión.....	27
5.1.2 Misión .....	27
5.1.3 Análisis de los componentes de la misión .....	27
5.2 Valores .....	27
5.3 Objetivos.....	28
5.3.1 Objetivo general.....	28
5.3.2 Objetivos estratégicos .....	28
Capítulo VI: Análisis y elección de la estrategia.....	29
6.1 Análisis .....	29
6.1.1 Matriz PEYEA.....	29
6.1.2 Matriz Interna – Externa .....	30
6.1.3 Matriz FODA (Cruzado) .....	30

6.2. Decisión.....	32
6.2.1 Alineamiento estratégico.....	32
6.3 Selección de las estrategias .....	32
6.3.1 Estrategia competitiva .....	33
6.3.2 Estrategia de crecimiento .....	33
Capítulo VII: Planes funcionales y plan de RSE .....	34
7.1 Plan funcional de marketing .....	34
7.1.1 Objetivos del plan funcional de marketing.....	34
7.1.2 Estrategias de marketing .....	34
7.1.2.1 Segmentación. ....	34
7.1.2.2 Targeting.....	35
7.1.2.2 Posicionamiento. ....	35
7.1.3 Estrategia de marketing Mix.....	36
7.1.3.1 Productos de Mibanco.....	36
7.1.3.2 Precio. ....	36
7.1.3.3 Plaza.....	37
7.1.3.4 Promoción.....	37
7.1.3.5 Personas.....	37
7.1.3.6 Evidencia física esencial y periférica.....	38
7.1.3.7 Procesos: Automatización y Eficiencia Operativa.....	38
7.1.3.8 Productividad y calidad.....	39
7.1.4 Presupuesto de marketing.....	39
7.2 Plan funcional de operaciones .....	40
7.2.1 Objetivos de operaciones .....	40

7.2.2 Procesos: .....	41
7.2.3 Acciones .....	41
7.2.4 Presupuesto de operaciones .....	42
7.3 Plan funcional de RRHH .....	43
7.3.1 Estructura organizacional .....	43
7.3.2 Objetivos .....	44
7.3.3 Acciones .....	44
7.3.4 Presupuesto .....	45
7.4 Plan de responsabilidad social corporativa .....	46
7.4.1 Stakeholders .....	46
7.4.2 Objetivos .....	46
7.4.3 Acciones .....	47
7.4.4 Presupuesto .....	47
7.5 Plan funcional de finanzas .....	48
7.5.1 Objetivos del plan de finanzas .....	48
7.5.2 Supuestos y consideraciones .....	49
7.5.3 Presupuesto integral.....	50
7.5.4 Metodología de análisis .....	50
7.5.5 Flujo económico sin estrategias.....	50
7.5.6 Flujo económico con estrategias .....	51
Capítulo VIII: Evaluación y control de la estrategia .....	53
8.1 Cuadro de mando integral .....	53
8.2 Sistema de control interno .....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	54

Bibliografía ..... 56

Anexos..... 61

## Índice de tablas

Tabla 1 Entorno político .....	4
Tabla 2 Entorno económico .....	5
Tabla 3 Entorno socio-cultural .....	6
Tabla 4 Entorno tecnológico .....	7
Tabla 5 Entorno ecológico.....	8
Tabla 6 Entorno legal .....	8
Tabla 7 Rivalidad entre los competidores existentes .....	9
Tabla 8 Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	10
Tabla 9 Amenaza de productos sustitutos.....	11
Tabla 10 Poder de negociación de los proveedores .....	11
Tabla 11 Poder negociación de los clientes .....	12
Tabla 12 Grado de atractividad del sector.....	12
Tabla 13 Matriz de perfil competitivo.....	13
Tabla 14 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	14
Tabla 15 Cadena de valor. Marketing y ventas.....	16
Tabla 16 Cadena de valor. Personal de contacto.....	16
Tabla 17 Cadena de valor. Soporte físico.....	17
Tabla 18 Cadena de valor. Prestación.....	17
Tabla 19 Cadena de valor. Dirección general y RRHH.....	18
Tabla 20 Cadena de valor. Organización interna y tecnología.....	19
Tabla 21 Cadena de valor. Infraestructura y ambiente .....	19
Tabla 22 Cadena de valor. Abastecimiento .....	20
Tabla 23 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	20

Tabla 24 Matriz VRIO .....	21
Tabla 25 Comparativa visión vigente versus visión propuesta .....	27
Tabla 26 Comparativa Misión vigente versus misión propuesta .....	27
Tabla 27 Objetivos Estratégicos .....	28
Tabla 28 Matriz PEYEA .....	29
Tabla 29 Matriz Interna Externa (IE) .....	30
Tabla 30 FODA Cruzado .....	31
Tabla 31 Matriz de alineamiento estratégico .....	32
Tabla 32 Objetivos del plan funcional de marketing .....	34
Tabla 33 Presupuesto del plan funcional de marketing .....	39
Tabla 34 Objetivos de operaciones.....	40
Tabla 35 Acciones plan de operaciones.....	42
Tabla 36 Presupuesto plan de operaciones.....	43
Tabla 37 Objetivos plan de RRHH .....	44
Tabla 38 Acciones plan de RRHH .....	44
Tabla 39 Presupuesto del plan funcional de RRHH.....	45
Tabla 40 Objetivos del plan de responsabilidad social .....	46
Tabla 41 Presupuesto Plan de Responsabilidad social .....	48
Tabla 42 Objetivos del plan funcional de finanzas.....	48
Tabla 43 Indicadores de estado de resultados – Sin estrategia.....	50
Tabla 44 Flujo de efectivo libre para la empresa. Escenario sin estrategia.....	50
Tabla 45 Indicadores de estado de resultados – Con estrategia .....	51
Tabla 46 Flujo de efectivo libre para la empresa. Escenario con estrategia.....	51
Tabla 47 Diferencial de flujo de efectivo con plan estratégico versus sin plan estratégico .....	51

Tabla 48 Análisis de sensibilidad..... 52

**Índice de gráficos**

Gráfico 1 Diagrama del árbol .....	2
Gráfico 2 Cadena de valor .....	15
Gráfico 3 Cuadro de mando integral.....	53

## Índice de anexos

Anexo 1. <i>Business Model Canvas</i> .....	61
Anexo 2. Participación de mercado – Créditos directos .....	62
Anexo 3. Entrevista a expertos – Lista de preguntas .....	63
Anexo 4. Entrevista a expertos – Lista de entrevistados .....	65
Anexo 5. Componentes de la misión .....	66
Anexo 6. Número de micro y pequeñas empresas de las provincias seleccionadas .....	67
Anexo 7. Flor del servicio .....	68
Anexo 8. Mapa de macroprocesos .....	69
Anexo 9. Organigrama de Mibanco .....	70
Anexo 10. Proyección de clientes adicionales .....	71
Anexo 11. <i>Presupuesto consolidado. Opex y Capex</i> .....	72
Anexo 12. Estado de resultados históricos Mibanco 2018-2023.....	73
Anexo 13. Ingresos por intereses por cartera de créditos - Histórico 2016-2023 .....	74
Anexo 14. Estado de resultados detallado 2024- 2028 – Sin estrategia.....	75
Anexo 15. Estado de resultados detallado 2024- 2028 – Con estrategia .....	76
Anexo 16. Cálculo de costo de fondos propios y cálculo del costo de la deuda.....	77
Anexo 17. Cálculo del WACC.....	79
Anexo 18. Tabla de indicadores detallado del <i>Balance Score Card</i> .....	80

## Capítulo I. Perfil competitivo de Mibanco

### 1.1 Antecedentes

En 1998, Mibanco fue creado como el primer banco especializado en microfinanzas. Su enfoque se ha basado en la inclusión económica y social de emprendedores que históricamente han sido desatendidos por los bancos tradicionales, transformando la vida de miles de ciudadanos al facilitar el acceso a financiamiento y promover la educación financiera, generando así el desarrollo del país.

En 2014, Mibanco se fortaleció aún más con la adquisición de las operaciones de Financiera Edyficar, una entidad también enfocada en el sector microfinanciero. Esta fusión amplió significativamente su cartera de clientes, consolidó su posición como líder en el segmento y le permitió crear varias economías de escala en su estructura de costos.

Actualmente Mibanco actualmente atiende cerca de 2 millones de clientes ofreciendo productos financieros tales como cuentas de ahorro, créditos, seguros y soluciones financieras adaptadas a sus necesidades (Mibanco, 2023). Asimismo, tiene cerca de 830,000 clientes que tienen algún préstamo vigente (Mibanco, 2023).

### 1.2 Modelo Canvas

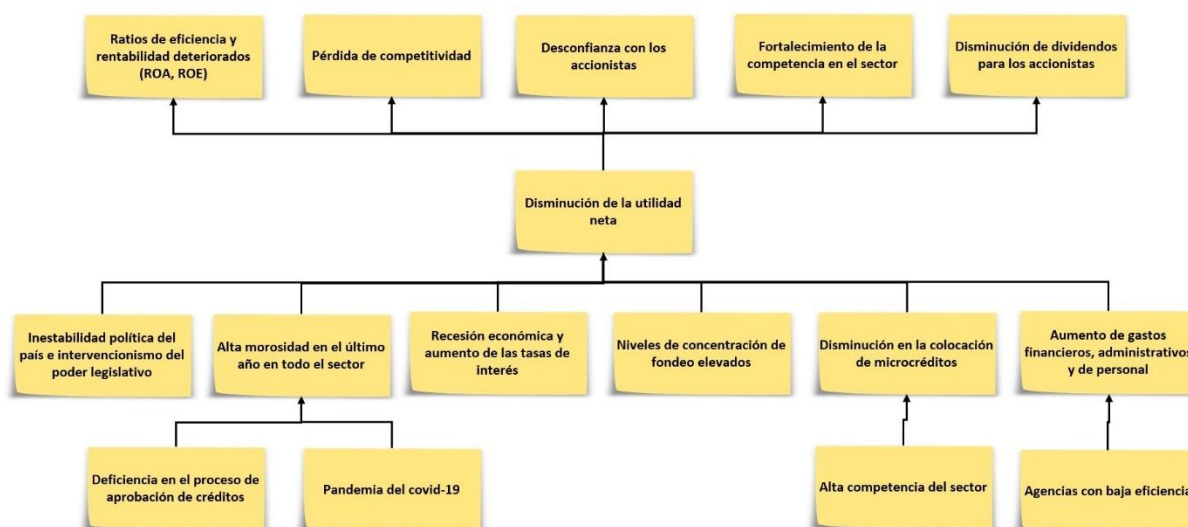
El Formato canvas de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010) nos permite realizar el análisis detallado de los componentes claves de un negocio como Mibanco (Véase Anexo 1).

### 1.3 Definición del problema

Para la formulación del problema hemos utilizado el diagrama del árbol. Este diagrama que se muestra en el gráfico 1 nos permite identificar el verdadero problema identificando lo más relevante.

## Gráfico 1

### Diagrama del árbol



Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis mostrado, podemos percibir que el problema principal es la caída de la utilidad neta (39% versus el año pasado). Asimismo, este problema tiene una serie de causas que hemos identificado en el diagrama del árbol mostrado y que se buscan resolver en este plan estratégico. Esto nos permitirá mejorar los indicadores de rentabilidad y eficiencia, mejorar nuestra competitividad, mejorar la confianza de nuestros accionistas e incrementar el liderazgo en el sector microfinanciero.

### 1.4 Propuesta de solución

El plan estratégico que se plantea se enfocará en plantear acciones bajo los siguientes lineamientos:

- Aprovechar el mejor entorno económico del país (mejora del crecimiento y reducción de las tasas de interés) a través de la expansión del otorgamiento de créditos a nuevos mercados. Esto permitirá aumentar las colocaciones de microcréditos y aumentar la participación del mercado.
- Continuar la digitalización de todos nuestros procesos incluyendo el proceso de otorgamiento de créditos para aumentar nuestra cobertura, mejorar la morosidad y generar eficiencias. Esto

permitirá disminuir los gastos operativos y los gastos de provisión de cobranza dudosa, por consecuencia mejorar las márgenes de operación.

- Ampliar que cada vez más personas y negocios no bancarizados puedan acceder a productos financieros a través de programas de formalización. Esto permitirá aumentar el tamaño del mercado microfinanciero formal donde somos líderes. Asimismo, permitirá mejorar los niveles de concentración de fondeo elevados.

Además, el plan estratégico deberá plantearse las siguientes metas dado que estos indicadores son los más importantes para Mibanco:

- Incrementar la utilidad neta.
- Incrementar el ROE.
- Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de canales digitales.
- Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de modelos estadísticos digitales.
- Disminuir las provisiones de cobranza.
- Incrementar la participación de mercado en las colocaciones.

### **1.5 Alcance**

Este estudio estará enmarcado en el análisis y evaluación estratégica de Mibanco dentro del sector microfinanciero del Perú que incluye instituciones financieras que otorgan servicios financieros a microempresarios y emprendedores. El periodo de estudio será del 2024 al 2028.

## Capítulo II. Análisis externo

### 2.1 Macroentorno

#### 2.1.1 Análisis del entorno general (PESTEL)

**2.1.1.1 Entorno político.** *La inestabilidad política y el intervencionismo del poder legislativo en Perú desde 2016 ha generado una crisis de confianza que afecta a consumidores e inversionistas. Esto debilita las instituciones, erosiona la confianza pública, y disminuye la inversión. En la tabla 1 se muestra el detalle de este análisis.*

**Tabla 1**

*Entorno político*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto Probable</b>	<b>Oportunidad   Amenaza</b>
Inestabilidad política del país	Existe confrontación permanente entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.	Mayor cautela y decisiones de inversión privada que se pueden postergar. Esto impacta en el crecimiento económico del país.	Amenaza
Intervencionismo del Poder legislativo en temas económicos	Populismo económico al adoptar medidas sin un adecuado análisis del impacto.	Desincentiva a los inversionistas dado el excesivo intervencionismo en el mercado. Esto merma el crecimiento de mediano y largo plazo.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

**2.1.1.2 Entorno económico.** La alta inflación en los últimos 3 años generó que los bancos centrales incrementaran sus tasas de referencias, lo cual provocó un incremento de tasas para todos los productos bancarios. Esto generó un entorno desafiante para el sector microfinanciero; sin embargo, en los últimos meses la inflación retrocedió junto con las tasas de interés, lo cual ha empezado a generar una mejor perspectiva respecto al otorgamiento de créditos.

Asimismo, el crecimiento económico se ha recuperado y en el tercer trimestre el crecimiento ha sido de 3.8% interanual (BCRP, 2024).

Por otro lado, la informalidad es una característica en el Perú que no ha cambiado. Esto es una oportunidad dada la necesidad de productos y de asesoría por parte de los microempresarios.

En la tabla 2 se muestra el detalle de este análisis.

**Tabla 2**

*Entorno económico*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto Probable</b>	<b>Oportunidad   Amenaza</b>
Inflación y poder adquisitivo	El poder adquisitivo de las familias mejoró. Asimismo, la inflación sin alimentos y energía fue de 2.6% en el tercer trimestre (BCRP, 2024)	Un aumento del poder adquisitivo de los hogares podría incrementar la demanda de productos y servicios ofrecidos por las microempresas.	Oportunidad
Tasas de interés alta y política monetaria	Las tasas de interés del BCRP ha venido bajando los últimos meses (5% a diciembre) (BCRP, 2024).	Los costos de financiamiento a la baja pueden potenciar el nivel de inversión de las microempresas.	Oportunidad
Crecimiento económico	El crecimiento económico de Perú en el tercer trimestre de 2024 fue del 3.8% interanual, impulsado por el incremento de inversión privada que creció 4.0% (BCRP, 2024).	Un mayor crecimiento económico puede generar un beneficio para las micro y pequeñas empresas.	Oportunidad
Economía informal	“La tasa de empleo informal se ubicó en 71,2% en el periodo abril 2023-marzo 2024, respecto al mismo periodo del año anterior (73,5%)” (Ministerio de trabajo y promoción del empleo, 2024).	La economía informal puede generar un menor crecimiento; sin embargo, se puede aprovecharse dado el nivel y la necesidad de los microempresarios informales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

**2.1.1.3 Entorno socio-cultural.** “El nivel de inclusión financiera en la población aún muestra un reto dado que el 58,3% de la población con mayoría de edad tiene alguna cuenta en el sistema financiero” (INEI, 2024, pág. 16).

Asimismo, el nivel de educación financiera de los microempresarios muestra otros retos. “El 17% de los microempresarios peruanos mostraron una adecuada educación financiera” (SBS, 2021, pág. 5).

La tendencia hacia el emprendimiento y microempresa en el Perú se mantiene, la alta informalidad

laboral, 75% de la PEA, sigue siendo la principal razón (BCRP, 2023). Dada esta razón el sector mype es vital, con 2,294,284 de empresas formales generando 10.6 millones de empleos (Ministerio de la Producción, 2024). La cultura financiera es mixta, con bajas tasas de ahorro, pero alto uso de créditos.

En la tabla 3 se muestra el detalle de este análisis.

**Tabla 3**

*Entorno socio-cultural*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto Probable</b>	<b>Oportunidad   Amenaza</b>
Nivel de inclusión financiera en la población.	El 58,3% de la población de 18 y más años tiene alguna cuenta en el sistema financiero (INEI, 2024, pág. 16)	Un reto para la inclusión financiera en Perú sigue siendo la alta informalidad en el empleo, lo cual limita el acceso de un porcentaje significativo de la población.	Oportunidad
Nivel Educación financiera en los microempresarios	Siguiendo el criterio establecido por la OCDE para definir un alto puntaje de educación financiera, solo el 17% de los microempresarios peruanos evidenciaron una adecuada educación financiera (SBS, 2021, pág. 5).	Oportunidad de mejorar el nivel de riesgo de los clientes dada una mejor administración financiera de sus recursos por ellos mismo.	Oportunidad
Informalidad Financiera	La Ley 31143 ha generado que los clientes ingresen al mercado informal en condiciones financieras de mayor precariedad (Congreso de la república, 2021).	Menor demanda de créditos que tienen mayor riesgo debido al tope de las tasas de interés. Los clientes buscan créditos informales.	Amenaza
Tendencia hacia el emprendimiento y la microempresa en el Perú	Existen 2.294 millones de mypes que han generado 10.6 millones de empleos (Ministerio de la Producción, 2024).	La actitud del emprendimiento es algo muy marcado dentro del país y que podemos aprovechar.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

**2.1.1.4 Entorno tecnológico.** Dada la aparición de nuevas tecnologías, la digitalización de los servicios orientados a los clientes es una tendencia cada vez más adoptada por diferentes empresas.

Asimismo, la aceleración tecnológica y el aumento de ciberataques requieren rápida adaptación y seguridad digital. La aceleración tecnológica ha generado la expansión de *fintechs* y *startups* que están transformando el panorama financiero, enfocados en clientes no bancarizados. En la tabla 4 se muestra el detalle de este análisis.

**Tabla 4**

*Entorno tecnológico*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto Probable</b>	<b>Oportunidad   Amenaza</b>
Digitalización de servicios financieros.	Crecimiento de productos y servicios innovadores a través de las aplicaciones para smartphones.	Oportunidad de brindar un mejor servicio, con mayor alcance y más eficiente.	Oportunidad
Ciberseguridad y protección de datos.	Incremento de la ciberdelincuencia y robo de identidad.	Riesgo de imagen y reputacional. Riesgo operativo de continuidad de operaciones. Posibles multas de los reguladores.	Amenaza
Expansión del uso de <i>fintechs</i> y <i>startups</i> tecnológicas.	La tecnología ha generado la aparición de nuevas empresas tecnológicas que han ingresado a nuevas industrias incluyendo el sector financiero.	Es una amenaza directa dado que su enfoque está en clientes no bancarizados	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

**2.1.1.5 Entorno ecológico.** Hoy cada vez más la sociedad está enfocada en empresas que se preocupen por reducir los impactos sobre el medio ambiente. Dato esto las empresas tienen el reto de asumir acciones en línea con esta tendencia; sin embargo, la implementación efectiva de estas políticas enfrenta retos considerables. En la tabla 5 se muestra el detalle de este análisis.

**Tabla 5***Entorno ecológico*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto Probable</b>	<b>Oportunidad   Amenaza</b>
Impacto de las actividades económicas en el medioambiente	Cada vez más la sociedad está enfocada en mitigar los impactos de todas sus acciones en el medioambiente.	Mejora de la imagen de la responsabilidad social y empresarial frente a los clientes.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

**2.1.1.6 Entorno legal.** La ley de topes de tasas de intereses que se aprobó en 2021 ha generado que el crédito a los segmentos de mayor riesgo de la micro y pequeña empresa desaparezca.

Por otro lado, la ley de promoción mype promueve que las micro y pequeñas empresas puedan mejorar su estado actual, lo cual implica una el incremento de su rentabilidad y competitividad, así como la formalización y su desarrollo. En la tabla 6 se muestra el detalle de este análisis.

**Tabla 6***Entorno legal*

<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto Probable</b>	<b>Oportunidad   Amenaza</b>
Ley de Topes de interés	La Ley 31143 que establece los topes de tasas de interés a cobrar dentro del límite establecido por el BCR y que restringe el acceso a los créditos a los empresarios MYPE (Congreso de la república, 2021).	Al cerrarse la oportunidad de acceder al mercado formal, los microempresarios se ven obligados a ingresar al mercado informal en condiciones de mayor precariedad.	Amenaza
Ley de formalización mype	Esta ley tiene el fin de promover el crecimiento de las mypes en diferentes aspectos (Congreso de la república, 2003).	Facilitar la formalización, incrementar la transparencia y fomentar la inclusión financiera de las MYPE, aunque aún existen retos en su implementación completa.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Microentorno

### 2.2.1 Análisis de la industria

Actualmente, “las mypes representan un importante sector de la economía: se estima que contribuye en 16% al PBI y emplea más de 48.3% de la población económicamente activa (PEA)” (Comex Perú, 2024, pág. 2).

El principal problema de la mypes sigue siendo la informalidad. “El 86.3% de las mypes no cuentan con registro único de contribuyente” (Comex Perú, 2024, pág. 2). Otro rasgo importante es que “el 52% de las mypes contaba con al menos un producto financiero formal” (Comex Perú, 2024, pág. 2).

Para el análisis se ha utilizado las cinco fuerzas de Porter y el modelo de (Hax & Majluf, 1996). Evaluaremos los factores claves que afectan el grado de competencia y les asignaremos una calificación: De 1 (Baja atracción) a 5 (Alta atracción).

**2.2.1.1 Rivalidad entre los competidores.** El desgaste natural en una industria con mucha rivalidad hace que la misma sea poco atractiva. La tabla 7 muestra el análisis para el sector microfinanciero:

**Tabla 7**

*Rivalidad entre los competidores existentes*

Factores	Peso	Menor	Grado de atracción	Mayor	Total
Concentración de competidores	20%	Muchos	3	Pocos	0.4
Crecimiento de la industria en los últimos años	25%	Baja	3	Alta	0.75
Tendencia de la demanda de créditos	20%	Baja	3	Alta	0.8
Costo del cliente para cambiar de empresa	20%	Baja	3	Alta	0.6
Barreras de salida	15%	Alta	2	Baja	0.3
Total					2.85

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax & Majluf (1996).

Del análisis realizado, se concluye que el nivel de rivalidad entre competidores hace que el sector microfinanciero sea ligeramente atractivo con 2.85. Se destaca que hay una alta concentración en

el mercado, 5 competidores tienen el 68% del mercado (Véase Anexo 2). Asimismo, la industria y la tendencia de la demanda de créditos ha crecido en los últimos años; sin embargo, el último el crecimiento fue menor. “El crecimiento anual de las colocaciones del sistema de entidades especializadas en microfinanzas fue de 4.9% en el 2023 vs. 9.1% en el 2022)” (Apoyo & Asociados, 2024, pág. 1).

**2.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.** Una baja amenaza de nuevos competidores hace una industria altamente atractiva. La tabla 8 muestra el análisis para el sector microfinanciero:

**Tabla 8**

*Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Factores	Peso	Menor	Grado de atractividad	Mayor	Total
Identificación de imagen de marca	10%	Baja	2	Alta	0.2
Nivel de diferenciación del producto	10%	Baja	3	Alta	0.3
Costo de cambio de empresa para el cliente	20%	Baja	3	Alta	0.6
Requerimiento de nivel de inversión	20%	Baja	4	Alta	0.8
Accesibilidad a canales de distribución	20%	Alta	4	Baja	0.8
Accesibilidad a la tecnología	10%	Alta	4	Baja	0.4
Regulación de entrada	10%	Baja	4	Alta	0.4
<b>Total</b>					<b>3.50</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax & Majluf (1996).

Del análisis realizado, se percibe un bajo nivel de amenaza de nuevos competidores lo cual hace al sector microfinanciero atractivo con un valor de 3.5. Se destaca que el ingreso de nuevos competidores es difícil dado la alta regulación de entrada, el requerimiento de capital, acceso a los canales de distribución y el acceso a la tecnología.

**2.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos.** Un sector con una alta amenaza de productos sustitutos hace que sea menos atractiva. La tabla 9 muestra el análisis para el sector microfinanciero:

**Tabla 9**

*Amenaza de productos sustitutos*

Factores	Peso	Menor	Grado de atractividad	Mayor	Total
Disponibilidad del producto sustituto	25%	Varios	2	Pocos	0.5
Percepción de diferenciación del producto	25%	Alta	2	Baja	0.5
Tendencia a probar sustitutos	25%	Alta	2	Baja	0.5
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	25%	Alta	2	Baja	0.5
Total					2.0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax & Majluf (1996).

Del análisis realizado, se percibe que el nivel de amenaza de los productos sustitutos es alto lo que hace que el sector microfinanciero no sea atractivo con un valor de 2.0. Se destaca que hoy en día las Fintech tienen una oferta bastante variada. Por otro lado, el precio relativo en estos productos es menor al ofrecido por Mibanco.

**2.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.** Si los proveedores tienen un alto poder de negociación generan una industria poco atractiva. En este caso se ha enfocado a los clientes como proveedores de efectivo a través de los productos de ahorros. La tabla 10 muestra el análisis para el sector microfinanciero:

**Tabla 10**

*Poder de negociación de los proveedores*

Factores	Peso	Menor	Grado de atractividad	Mayor	Total
Numero de proveedores	35%	Bajo	4	Alto	0.7
Costos del cambio de proveedor	35%	Alta	4	Baja	1.05
Dependencia de proveedores	30%	Alta	3	Baja	0.6
Total					3.7

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax & Majluf (1996).

Del análisis realizado, vemos que los proveedores tienen un poder de negociación bajo por lo que la industria es atractiva con un valor de 3.7.

**2.2.1.5 Poder de negociación de los clientes.** Un bajo nivel de poder de negociación de los clientes hace una industria muy atractiva. La tabla 11 muestra el análisis para el sector microfinanciero:

**Tabla 11**

*Poder negociación de los clientes*

Factores	Peso	Menor	Grado de atractividad	Mayor	Total
Número de clientes	20%	Baja	5	Alta	1
Volumen de compras	20%	Alta	4	Baja	0.8
Nivel de segmentación de los clientes	20%	Baja	4	Alta	0.8
Educación financiera cliente	20%	Alta	4	Baja	0.8
Sensibilidad al precio	20%	Alta	4	Baja	0.8
Total					4.2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax & Majluf (1996).

Del análisis realizado en este factor, se concluye que el sector microfinanciero es atractivo con un valor de 4.2. Esto es debido a que el tipo de modelo de negocio masivo que tiene Mibanco.

**2.2.1.6 Grado de atractividad del sector.** En la tabla 12 se muestra el análisis de la atractividad de la industria, con el propósito de evaluar cuantitativamente su nivel de atractividad.

**Tabla 12**

*Grado de atractividad del sector*

Factores	Peso	Menor	Grado de atractividad	Mayor	Total
Rivalidad entre los competidores	20%	Alta	2.85	Baja	0.57
Amenaza de nuevos competidores entrantes	20%	Alta	3.50	Baja	0.70
Amenaza de productos sustitutos	20%	Alta	2.00	Baja	0.40
Poder de negociación de los proveedores	20%	Alta	3.70	Baja	0.74
Poder de negociación de los clientes	20%	Alta	4.20	Baja	0.84
Total					3.25

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax & Majluf (1996).

Con el valor que se muestra en la tabla 12 podemos concluir que el sector microfinanciero es atractivo (Promedio: 3.25).

### 2.2.2 Matriz de perfil competitivo

El análisis de esta matriz, que se muestra en la tabla 13, requiere identificar a la competencia de Mibanco. Actualmente las principales entidades financieras que operan en el Perú además de Mibanco son CMAC Arequipa y CMAC Huancayo, esto basado en su cuota de mercado (Véase Anexo 2), asimismo, hoy el 59.7% de los saldos de créditos formales a mypymes otorgados se concentra en zonas urbanas como Lima, Piura y La Libertad (Ministerio de la Producción, 2024) mientras que el número de mypes totales en las mismas regiones representan el 43.7% (Comex Perú, 2024).

**Tabla 13**

*Matriz de perfil competitivo*

Aspecto por analizar	Ponderación	Mibanco	CMAC Arequipa	CMAC Huancayo
Participación de mercado	0.1	4	3	3
Cobertura geográfica	0.1	4	3	3
Descentralización de las principales capitales	0.1	4	3	3
Digitalización	0.1	3	2	2
Posición financiera	0.1	4	3	2
Amplitud de línea de productos	0.1	3	3	3
Calidad de los productos	0.1	4	4	4
Rapidez en acceso al crédito	0.1	3	3	3
Precios competitivos	0.05	3	3	3
Fidelidad de los clientes	0.05	2	2	2
Servicio al cliente	0.05	4	3	3
Experiencia de la fuerza de comercial	0.05	4	4	4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3.55</b>	<b>3.0</b>	<b>2.9</b>

Nota: La elección de los competidores está basado principalmente en los factores de participación de mercado. Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2011).

Como resultado se puede apreciar que Mibanco (Puntuación 3.55) les lleva una ventaja a sus competidores (CMAC Arequipa, puntaje de 3.0 y CMAC Huancayo, puntaje de 2.9) explicado por su

participación de mercado, cobertura geográfica, descentralización de las principales de capitales, digitalización y posición financiera.

### 2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos

Para resumir el análisis del macroentorno externo se ha elaborado la matriz EFE para Mibanco que se muestra en la tabla 14.

**Tabla 14**

*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
<u>Oportunidades</u>		
Disminución de la inflación y poder adquisitivo de las personas	0.10	4
Tasas de interés a la baja	0.10	4
Economía informal grande	0.08	3
Concentración de microcréditos en zonas urbanas	0.08	4
Digitalización de servicios financieros	0.08	4
Sector microfinanciero atractivo	0.05	3
País orientado hacia el emprendimiento	0.05	3
Nivel de educación financiera en los microempresarios	0.05	3
<u>Amenazas</u>		
Inestabilidad política del país.	0.08	3
Intervencionismo del Poder legislativo en temas económicos	0.08	3
Inseguridad del país	0.06	3
Ley de topes de interés	0.05	3
Expansión del uso de <i>fintechs</i> y <i>startups</i> tecnológicas	0.05	3
Informalidad Financiera	0.05	2
Ciberseguridad y protección de datos.	0.04	3
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>3.31</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2011).

El resultado del análisis es de 3.31, lo cual demuestra que Mibanco está capitalizando las oportunidades detectadas y gestionando los desafíos presentes en su entorno.

### 2.2.4 Conclusiones

Luego del análisis podemos apreciar que Mibanco puede hacer frente a su entorno de manera razonable para aprovechar sus oportunidades. Asimismo, se encuentra en sector atractivo y lleva ventaja sobre sus competidores en varios aspectos.

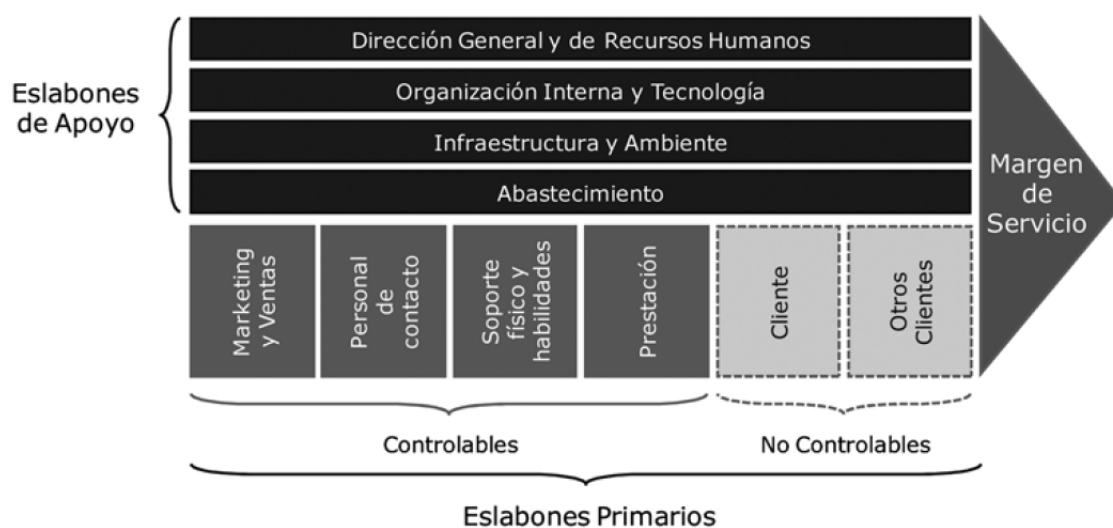
## Capítulo III. Análisis interno

### 3.1 Análisis de la cadena de valor

Para el examinar la cadena de valor, hemos revisado los principales eslabones de la cadena de valor de servicios (Alonso, 2008). A continuación, se expone el análisis mencionado en el gráfico 2:

#### Gráfico 2

*Cadena de valor*



Fuente: De Alonso (2008).

#### 3.1.1 Marketing y ventas

Mibanco se distingue por tener una comunicación diferencial. Esto le ha permitido ser reconocidos por su público objetivo como la entidad número 1 en recordación espontánea (62%) y en consideración de compra (50%) (Mibanco, 2023).

El canal alternativo de ventas de créditos a través de telemarketing de Mibanco es cada vez es más fuerte en la estrategia de ventas. Se realizaron 44,136 ventas realizadas (+72% vs 2022) generando desembolsos por S/ 205 millones (x3 veces más que el 2022) (Mibanco, 2023). Asimismo, el 38.5% de todos los créditos son comercializados a través de canales digitales (Forbes, 2023).

Por esto podemos concluir en la tabla 15 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 15**

*Cadena de valor. Marketing y ventas*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Imagen de marca potente y reconocida	Fortaleza Relevante
Estrategia de comunicación diferencial	Fortaleza
Ventas a través de canales digitales	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.2 Personal de contacto**

Es uno de los principales pilares de cara al éxito del servicio y del negocio dado que el modelo tiene como base apoyar y desarrollar a los pequeños y medianos empresarios, además Mibanco tiene un alto número de asesores de negocio. Por otro lado, Mibanco brinda 21 horas de capacitación en promedio por año (Mibanco, 2023); sin embargo, el número de horas promedio de capacitación en otro competidor como Compartamos financiera es de 38 (Compartamos Financiera, 2023). Por esto podemos concluir en la tabla 16 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 16**

*Cadena de valor. Personal de contacto*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Considerable número de asesores de negocio para visitas presenciales y telemarketing	Fortaleza
Capacitación por colaborador por debajo del promedio	Debilidad relevante

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.3 Soporte físico**

Mibanco está presente alrededor de todo el País lo cual es importante dado que los negocios pequeños están en todo el Perú. Asimismo, vemos una gran participación de los asesores de negocio en

capacitación a clientes (75% promedio de participación mensual). Se han capacitado en el último año 389,062 clientes únicos y se han realizado 660,394 capacitaciones (Mibanco, 2023).

Por esto podemos concluir en la tabla 17 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 17**

*Cadena de valor. Soporte físico*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Agencias en zonas de pequeños y medianos negocios en todo el Perú	Fortaleza Relevante
Habilidad del asesor de crédito para crear relaciones con los clientes	Fortaleza Relevante

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.4 Prestación**

Según Javier Ichazo, Gerente General, se han reforzado los procesos y se han fortalecido los modelos de riesgo (Mibanco, 2024). Por otro lado, respecto al fondeo, aún vemos que las estrategias para ampliar las fuentes de fondeo no han funcionado del todo. “A diciembre 2023, los 10 principales acreedores representaron aproximadamente 29% de las acreencias (32% a dic. 2022)” (Apoyo & Asociados, 2024, pág. 2).

Asimismo, vemos que algunas partidas de los gastos generales en el estado de resultados de Mibanco (SMV, 2024) están por encima del *benchmark* versus sus principales competidores CMAC Huancayo (SMV) y CMAC Arequipa (SMV).

Por esto podemos concluir en la tabla 18 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 18**

*Cadena de valor. Prestación*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Ofrecer realizar operaciones financieras	Neutro
Ofrecer préstamos	Neutro
Otorgar depósitos a plazo	Neutro

Cobro de créditos	Neutro
Niveles de concentración de fondeo elevados	Debilidad
Procesos y modelos de riesgo reforzado	Fortaleza relevante
Ineficiencia en algunas partidas de gasto	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.5 Cliente**

Se considera una actividad no controlable (Alonso, 2008). Para el caso de Mibanco vienen a ser todos los pequeños y medianos empresarios que desean acceder a un crédito para impulsar su negocio.

### **3.1.6 Otros clientes**

Se considera también una actividad no controlable según (Alonso, 2008). Para el caso de Mibanco vienen a ser todos los clientes que desean rentabilizar su dinero a través de depósitos a plazo.

### **3.1.7 Dirección general y RRHH**

Identificamos el respaldo financiero de Credicorp. Al cierre de diciembre 2023, el BCP tenía 94.9% de participación (Apoyo & Asociados, 2024).

Mibanco valora la satisfacción colaboradores lo cual lo convierte en una fortaleza. Esto se refleja en la última encuesta de clima laboral con un resultado de 89% (Mibanco, 2023).

Asimismo, la rotación del personal es alta con un valor de 21.1% en el 2023 (Mibanco, 2023). Sobre todo, en los asesores de negocio.

Por esto podemos concluir en la tabla 19 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 19**

*Cadena de valor. Dirección general y RRHH*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Respaldo financiero del grupo Credicorp	Fortaleza relevante
Alta rotación de personal	Debilidad relevante
Experiencia del colaborador y clima laboral	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.8 Organización interna y tecnología

Desde el 2019, la cultura de innovación digital es un frente que mi Banco viene impulsando. Se está buscando consolidar el modelo híbrido. Así han podido lograr que aproximadamente 43% de las ventas se realicen a través de canales alternativos (Mibanco, 2023). Asimismo, ha adoptado los lineamientos de la mesa de innovación de Credicorp (Mibanco, 2023).

Por esto podemos concluir en la tabla 20 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 20**

*Cadena de valor. Organización interna y tecnología*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Innovación y cultura digital potente y alineada a Credicorp	Fortaleza relevante
Sistemas Core para operaciones financieras	Neutro

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.9 Infraestructura y ambiente

Actualmente tiene una red de agencias en todo el Perú. Asimismo, la sinergia con la infraestructura con el BCP es una importante fortaleza que hemos identificado. Por esto podemos concluir en la tabla 21 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 21**

*Cadena de valor. Infraestructura y ambiente*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Amplia red de agencias 292 agencias	Fortaleza relevante
Banca Telefónica que soporta la venta remota	Fortaleza
Sinergia con infraestructura BCP: 2,289 cajeros automáticos   Agente BCP	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (Mibanco, 2023). Elaboración propia

### 3.1.10 Abastecimiento

Mibanco tiene un modelo de gobierno de proveedores que abarca desde el proceso de selección hasta la evaluación de desempeño (Mibanco, 2023). Por esto podemos concluir en la tabla 22 la siguiente clasificación (Fortaleza o debilidad) respecto a sus actividades:

**Tabla 22**

*Cadena de valor. Abastecimiento*

Actividades	Fortaleza   Debilidad
Modelo de gobierno de proveedores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A continuación, en la tabla 23 presentamos la matriz EFI donde identificamos las principales fortalezas y debilidades de Mibanco:

**Tabla 23**

*Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Amplia red de agencias a nivel nacional y canales de atención	0.15	4	0.6
Innovación y cultura digital potente y alineada a Credicorp	0.1	4	0.4
Procesos y modelos de riesgo reforzado	0.1	4	0.4
Imagen de marca potente y reconocida	0.1	4	0.4
Indicadores financieros consolidados	0.1	3	0.3
Asesoría personalizada de los asesores de negocio	0.05	3	0.15
Respaldo del grupo Credicorp	0.05	4	0.2
<b>Debilidades</b>			
Alta rotación de personal	0.1	2	0.2
Altas provisiones de cobranza	0.1	1	0.1
Capacitación por colaborador debajo del promedio	0.05	1	0.05
Niveles de concentración de fondeo elevados	0.05	2	0.1
Ineficiencia en algunas partidas de gastos operativos	0.05	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>

Nota: 1. Debilidad Mayor | 2. Debilidad Menor | 3. Fortaleza Menor | 4. Fortaleza Mayor

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2011).

La puntuación es de 3.00. Esto indica que Mibanco estaría en una posición interna bastante consolidada.

### 3.3 Matriz VRIO

En la tabla 24 presentamos el análisis de la matriz VRIO:

**Tabla 24**

*Matriz VRIO*

Recurso Capacidad	Valioso (V)	Raro (R)	Difícil de imitar (I)	Organización alineada con recursos (O)	Implicancia Competitiva
Imagen de marca	SI	SI	SI	SI	VCS
Soporte de gran grupo económico	SI	SI	SI	SI	VCS
Estructura de telemarketing para ventas	SI	SI	NO	SI	VCT
Equipos e instalaciones modernas	SI	NO	NO	SI	PC
Procesos y modelos de riesgo estadísticos reforzado	SI	SI	SI	SI	VCS
Plataforma operativa	SI	NO	NO	SI	PC
Red de agencias	SI	NO	NO	SI	PC
Oferta de productos a través de canales digitales	SI	NO	NO	SI	PC
Base de datos clientes	SI	NO	NO	SI	PC
Plana directiva calificada	SI	NO	NO	SI	PC
Asesores de negocio capacitados	SI	NO	NO	SI	PC
Asesoría personalizada	SI	NO	NO	SI	PC
Motivación del equipo de trabajo	SI	NO	NO	SI	PC
Calidad de atención	SI	NO	NO	SI	PC
Innovación y transformación digital	SI	SI	SI	SI	VCS
Innovación de productos y servicios	SI	SI	NO	SI	VCT
Buena reputación con sus clientes	SI	NO	NO	SI	PC
Servicio al cliente	SI	SI	NO	SI	VCT

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Barney (1995).

### 3.4 Ventaja competitiva

Según el análisis VRIO vemos que Mibanco tiene 4 ventajas competitivas sostenibles:

- Mibanco tiene un buen posicionamiento en el mercado y tiene una su cercanía con cada uno de los clientes. Dado su posición y su tamaño tiene la escala para poder entregar un mejor servicio dado las economías de escala que genera.
- Mibanco tiene un gran soporte debido a uno de los grupos económicos grandes del país lo cual le brinda un gran soporte a todo nivel.
- Mibanco ha potenciado sus procesos y modelos de riesgo. Para el 2023 se estiman que el 50% de los créditos utilizan modelos estadísticos digitales (Forbes, 2023). En un contexto donde las provisiones de cobranza se han incrementado haber reforzado estos procesos es un gran diferenciador.
- Mibanco tiene una cultura de innovación y transformación que ha venido impulsando desde 2019 siguiendo los lineamientos de Credicorp (Mibanco, 2023). Esto es un gran diferenciador para ser aprovechado en la implementación de nuevos procesos y tecnología que permitirá generar una mejor satisfacción al cliente y eficiencias.

### **3.5 Conclusiones**

Según el análisis vemos que Mibanco es bastante competitivo en el mercado bancario microfinanciero. Tiene un buen posicionamiento para enfrentarse a sus principales competidores. Sus indicadores financieros sólidos, la imagen de marca, la innovación y transformación, el gran número de agencias en todo el Perú y sus procesos y modelos de riesgo hacen que Mibanco puedan aprovechar oportunidades y mitigar amenazas satisfactoriamente.

## Capítulo IV: Análisis de mercado

### 4.1 Objetivos

Sustentar la demanda estimada del plan estratégico que se está planteando.

### 4.2 Preparación y análisis de datos

#### 4.2.1 Entrevista a expertos

El objetivo de las entrevistas a expertos es validar la estrategia de crecimiento (identificación de sectores no cubiertos, cobertura geográfica, opciones de expansión geográfica), obtener información estratégica, reforzar la credibilidad del plan estratégico, percepciones y sugerencias hacia la estrategia actual de Mibanco. Revisar Anexo 3 para ver el detalle de la encuesta y revisar Anexo 4 para ver el detalle de la lista de los expertos entrevistados.

El análisis de las entrevistas revela que la cobertura financiera de las mypes en Perú enfrenta desafíos significativos, especialmente en sectores informales y zonas rurales. Asimismo, se identifican problemas como la falta de historial crediticio, la informalidad, los altos costos de financiamiento y la desigualdad geográfica en el acceso a créditos. La agricultura, el comercio informal y los emprendimientos tecnológicos en provincias son algunos de los segmentos menos atendidos. La expansión de la cobertura geográfica, especialmente en regiones como Puno, Cajamarca, Loreto y la Amazonía, es clave para ampliar el acceso financiero.

Las oportunidades de mejora incluyen la digitalización, el uso de modelos de riesgo basados en inteligencia artificial y la adopción de billeteras digitales y plataformas de financiamiento. Asimismo, las entrevistas sugieren que Mibanco puede fortalecer su presencia y liderazgo en el sector mediante estrategias como la diversificación de productos financieros (*microleasing*, *factoring* digital, créditos grupales), el desarrollo de programas de educación financiera y la optimización de su estructura operativa para mejorar su eficiencia operativa.

En conclusión, la transformación digital y la expansión geográfica son esenciales para mejorar la inclusión financiera en el sector mype. La colaboración con reguladores, la adaptación a las necesidades de cada región y el desarrollo de productos accesibles pueden permitir a Mibanco consolidarse como un actor clave en el financiamiento de las mypes en el Perú.

#### ***4.2.2 Análisis de la situación y determinación del mercado objetivo***

**4.2.2.1 Mercado potencial.** Son los microempresarios que necesitan acceder a soluciones financieras para hacer crecer sus negocios. Actualmente se estiman que existen alrededor de 6 millones de Mypes distribuidas en todo el Perú (Ministerio de la Producción, 2024).

**4.2.2.2 Mercado meta.** Son los microempresarios de todo el Perú que son formales. Actualmente existen alrededor de 2,290 miles de Mypes (Ministerio de la producción, 2024).

#### ***4.2.3 Análisis de la demanda estimada para los años del plan***

El principal componente para proyectar son los ingresos por intereses por la cartera de créditos. Estos representan el 97% de los ingresos totales (SMV, 2024). A continuación, se presenta las estimaciones de los ingresos por intereses por la cartera de créditos

**4.2.3.1 Estimación de la demanda regular.** Se ha considerado un crecimiento del 5%. Esto basado en el crecimiento histórico, en los últimos 5 años el crecimiento promedio ha sido de 4.5% y en los últimos 7 años ha sido de 5.5%. (Véase Anexo 13 para ver el detalle de los cálculos).

Asimismo, el promedio de los crecimientos de cada año del producto bruto interno (PBI) de los últimos 5 años y 7 años ha sido de 1.35% y 1.90% respectivamente (Banco Mundial). Se proyecta que el PBI del Perú será de 3,2% para el 2024 y 3% en promedio para el periodo 2025-2028 en promedio (Ministerio de economía y finanzas, 2025). Esto muestra una mejor expectativa de crecimiento versus el histórico de los últimos 5 y 7 años que han servido de sustento para el supuesto de crecimiento.

**4.2.3.2 Estimación de crecimiento adicional a la demanda regular.** Los ingresos por la cartera de crédito adicionales se sustentarán con la apertura de agencias en nuevas locaciones, y con la formalización y captación de mypes que no son formales aún.

Si bien es cierto que los canales digitales son más económicos que la apertura de agencias y pueden ampliar el acceso a algunas zonas, pueden debilitar simultáneamente el tejido económico local al reducir la disponibilidad de servicios financieros personalizados (Vlaicu, 2024). Asimismo, en un estudio en mayor profundidad respecto a este tema se concluye lo siguiente: “Se destaca la importancia de las sucursales bancarias a la hora de proporcionar acceso financiero, en particular a las pequeñas empresas. Esto sugiere la necesidad de políticas que equilibren el crecimiento de la banca digital con la preservación de una infraestructura física adecuada infraestructura bancaria, especialmente en zonas desatendidas” (Fang & Vlaicu, 2024). Por tanto, las agencias son importantes de cara al crecimiento y expansión que busca Mibanco. Asimismo, es vital para lograr formalizar a mypes a través de una adecuada educación financiera.

En línea con este planteamiento, a continuación, se presenta la metodología para estimar el número de clientes adicionales que se podrían captar a través de la apertura de nuevas agencias:

1. Recopilar la información del número de empresas mypes por departamento y provincia para poder identificar el potencial de posibles clientes (Ministerio de la producción, 2024).
2. Filtrar las provincias donde Mibanco no tiene presencia a nivel de agencia o tiene presencia parcial.
3. Revisar Anexo 6 para ver los detalles de la lista de provincias seleccionadas donde no existen agencias cercanas de Mibanco, además, se indican el número de micro y pequeñas empresas formales.
4. Como se puede ver el total de mypes formales que existen en las provincias seleccionadas es de 70,900 aproximadamente. Para calcular el número de clientes mypes formales que podríamos

tener podemos utilizar la cobertura actual que Mibanco tiene, 36% del total de micro y pequeñas empresas formales son clientes de Mibanco. Este dato se sustenta de la siguiente manera: Actualmente existen hay 2,289,778 micro y pequeñas empresas formales en el Perú (Ministerio de la producción, 2024), mientras que Mibanco tiene 823,856 clientes que solicitan algún préstamo en todo el Perú (Mibanco, 2023).

Por tanto, el número de clientes proyectados adicionales al inicio del proyecto que tendríamos dada esta expansión sería de aproximadamente de 25,500 clientes. Al fin del proyecto serían alrededor de 33,000 clientes debido al crecimiento natural del mercado.

Con respecto a la formalización y captación de mypes, actualmente el tamaño de las mypes no formales es de alrededor de 3,700,000 (Diferencia de 6,000,000 de mypes totales y 2,289,778 micro y pequeñas empresas en el Perú) (Ministerio de la Producción, 2024). A pesar de que existe un mercado no formal grande, “según data actual INEI, casi el 49% de estas mypes no considera necesario ser formales” (Peru21, 2022). Asimismo, en el estudio “Radiografía de la informalidad en el Perú” elaborado por Mibanco y el Banco de Ideas Credicorp con el apoyo de Ipsos, “el 40% indicó que se animaría a formalizarse si se reducen los costos, mientras que un 33% mencionó que simplificar los trámites también sería un gran incentivo” (Mibanco, 2025).

Por tanto, se tendría un potencial de mypes formalizadas de alrededor del 20%<sup>1</sup> del total de las mypes no formales. Esto significaría un potencial de aproximadamente 780,000 mypes en el año 5 del plan estratégico (asumiendo que el mercado actual no formal crecerá 0.5% por año). De esos estamos asumiendo que formalizaríamos aproximadamente 42,000 mypes (alrededor del 5%).

---

<sup>1</sup> 20.4% = (40% de las mypes se formalizaría si se reducen costos) x (51% de las mypes que consideran necesario ser formales).

## Capítulo V: Plan estratégico

### 5.1 Análisis y propuesta de misión y visión

#### 5.1.1 Visión

**Tabla 25**

*Comparativa visión vigente versus visión propuesta*

<b>Visión vigente</b>	<b>Visión Propuesta</b>
“Ser el socio más querido de nuestros clientes, colaboradores y comunidades para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de evolución de las microfinanzas de la región”(Mibanco, 2025).	Ser impulsor de la inclusión financiera en el Perú, empoderando a emprendedores de todos los rincones del país para convertirnos en el socio preferido que impulsa su desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013).

#### 5.1.2 Misión

**Tabla 26**

*Comparativa Misión vigente versus misión propuesta*

<b>Misión vigente</b>	<b>Misión Propuesta</b>
“Transformamos la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país.”(Mibanco, 2025)	Empoderamos a las familias y emprendedores peruanos, brindándoles soluciones financieras innovadoras y tecnológicas que impulsen su desarrollo y estabilidad económica.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013).

#### 5.1.3 Análisis de los componentes de la misión

Para ver el comparativo de la misión actual en detalle revisar Anexo 5.

### 5.2 Valores

Se propone mantener los valores actuales. Los valores actuales son los siguientes: “Asesoramos (Conocemos profundamente a las personas, por eso les damos la mejor asesoría), Innamejoramos (Innovamos para mejorar, siendo proactivos, adaptables y simples), Jugamos Limpio (Somos un ejemplo de integridad, siempre), Cuidamos (Nos interesamos de corazón por las personas y, así, construimos

confianza), Cooperamos (Logramos resultados que perduran, colaborando unos con otros y asumiendo riesgos responsablemente)” (Mibanco, 2025).

### 5.3 Objetivos

#### 5.3.1 Objetivo general

Luego del análisis realizado se plantea el siguiente objetivo general:

- Brindar soluciones financieras eficientes, innovadoras y tecnológicas a nuestros clientes, con un servicio de calidad que permita su crecimiento, generando rentabilidad para nuestros accionistas.

#### 5.3.2 Objetivos estratégicos

**Tabla 27**

##### *Objetivos Estratégicos*

Indicador	Fórmula	2023 (Base)	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el margen neto	Utilidad neta/Venta (%)	9%	11%	12%	12%	13%	13%
Incrementar el ROE	ROE (%)	9%	11%	11%	12%	12%	12%
Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de canales digitales	Créditos que se realizan por canales digitales/Créditos totales (%)	38.5%	40.0%	45.0%	50.0%	55.0%	60.0%
Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de modelos estadísticos digitales	Créditos que utilizan modelos estadísticos digitales/Créditos totales	50.0%	55.0%	60.0%	65.0%	70.0%	70.0%
Disminuir las provisiones de cobranza	Gasto de provisión vs venta (%)	26.5%	26.3%	26.1%	25.9%	25.7%	25.5%
Incrementar la participación de mercado en las colocaciones	Colocaciones / Colocaciones Totales del mercado (%)	22%	22%	23%	24%	24%	25%

Fuente: (Mibanco, 2023). (Forbes, 2023). (Mibanco, 2024).

## Capítulo VI: Análisis y elección de la estrategia

### 6.1 Análisis

#### 6.1.1 Matriz PEYEA

Para poder determinar la posición estratégica general y el tipo de estrategia a seguir hemos utilizado la matriz PEYEA. En la tabla 28 se muestra el análisis para Mibanco:

**Tabla 28**

*Matriz PEYEA*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
Respaldo Financiero	5	Estabilidad política	-4
Indicadores Financieros	4	Inflación y Tasa de Interés	-2
Morosidad	3	Estabilidad de política monetaria	-1
Fuentes de Fondo	3	Cambios tecnológicos en sector financiero total	-3
Estrategia y Posicionamiento	5	Economía informal grande	-3
Promedio	4.0	Promedio	-2.6
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la industria (FI)	Valor
Fuerte Imagen de marca	-1	Potencial de crecimiento del sector	4
Presencia Geográfica Amplia	-2	Barrera de entrada al mercado de microfinanzas	5
Propuesta de valor enfocada en la Inclusión Financiera	-3	Innovación tecnológica en el servicio a mypes	4
Modelos Estadísticos digitales	-2	Acceso a capital y financiamiento para las instituciones microfinancieras	4
Innovación y transformación	-2	Intensidad de la competencia en el sector	2
Promedio	-2.0	Promedio	3.8

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013).

Para Mibanco vemos que el perfil estratégico lo ubica en el cuadrante agresivo con un vector direccional de (1.8, 1.4). Por tanto, Mibanco está en condiciones de tomar riesgos y puede afrontar las debilidades que tienen actualmente. Por consecuencia, dependiendo del contexto que enfrente la empresa, podrían ser viables las estrategias relacionadas a crecimiento como la penetración de mercado y desarrollo de mercado (David, 2013).

Esta posición sugiere que Mibanco debe aprovechar sus fortalezas internas como su respaldo financiero, estrategia y posicionamiento, fuerte imagen de marca, propuesta enfocada en la inclusión financiera y presencia geográfica amplia para enfocarse en estrategias relacionadas a penetración de mercado y desarrollo de mercado. Esto sustentado en un buen contexto económico y un sector microfinanciero atractivo.

### 6.1.2 Matriz Interna – Externa

En la tabla 29 se resume las matrices EFE y EFI. Para el caso de mi banco se obtuvo una puntuación EFI de 3.00 y una puntuación EFE de 3.35.

**Tabla 29**

*Matriz Interna Externa (IE)*

	<b>Fuerte</b> $3 \leq X < 4$	<b>Promedio</b> $2 \leq X < 3$	<b>Débil</b> $1 \leq X < 2$
<b>Alta</b> $3 \leq X < 4$			
<b>Media</b> $2 \leq X < 3$			
<b>Baja</b> $1 \leq X < 2$			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013).

Vemos que la organización se encuentra en el primer cuadrante con lo cual la recomendación es crecer y construir. Dado esto se deberían adoptar estrategias intensivas relacionadas a la penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercado (David, 2013).

### 6.1.3 Matriz FODA (Cruzado)

Tabla 30

## FODA Cruzado

		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		F1	F2	D1	D2
Oportunidades (O)   Amenazas (A)		F1	Indicadores financieros consolidados	D1	Alta rotación de personal
		F2	Imagen de marca potente con el respaldo de Credicorp	D2	Altas provisiones de cobranza
		F3	Amplia red de agencias a nivel nacional	D3	Capacitación por colaborador debajo del promedio
		F4	Innovación y cultura digital potente y alineada a Credicorp		
		F5	Procesos y modelos de riesgo reforzado	D4	Niveles de concentración de fondeo elevados
		F6	Asesoría personalizada de los asesores de negocio	D5	Ineficiencia en algunas partidas de gastos operativos
O1	Disminución de la inflación y mejora del poder adquisitivo	O1,O2,F1,F2,F5,F6: Aprovechar las mejores condiciones económicas a través de la expansión del otorgamiento de créditos a nuevos mercados.		O1,O2,O5,D1,D3: Aprovechar las mejores condiciones para el crecimiento capacitando a los asesores de negocio con el fin de aumentar las colocaciones. O4,D2: Aprovechar la digitalización de los servicios financieros para lograr una mejor evaluación de los créditos. O3,D3: Capacitar a los asesores de negocio para poder crecer a través de la asesoría de microempresarios no formalizados. O3,O5,D4: Mejorar la estrategia de pasivos para poder captar a más clientes <i>retail</i> en el sector rural informal. O4,D5: Aprovechar la digitalización de los servicios financieros para lograr mejoras en la eficiencia de gastos.	
O2	Sector microfinanciero atractivo	O3,F5,F6: Ampliar que cada vez más personas y negocios no bancarizadas puedan acceder a productos financieros a través de programas de formalización.			
O3	Economía informal grande	O5,F1,F2,F5,F6: Incrementar nuestra participación a los mercados rurales dado que tienen acceso limitado a productos financieros.			
O4	Digitalización de servicios financieros	O4,F4,F5: Continuar la digitalización de todos nuestros procesos de otorgamiento de créditos para aumentar nuestra cobertura y generar eficiencias.			
O5	Concentración de microcréditos en zonas urbanas				
A1	Inestabilidad política del país	A1,A2,A4,F1,F2,F3: Aumentar la participación de mercado dado que los jugadores más chicos sufren más los efectos externos como los políticos.		A1,D4: Realizar campañas para la captación de fondos y diversificar la concentración de fondeo. A1,A2,D2: Realizar una campaña para recuperar incobrables de años anteriores.	
A2	Intervencionismo del poder legislativo	F1,F3,F4,F6,A5: Invertir en una infraestructura sólida y fortalecer las asesorías personalizadas para protegerse y competir con nuevas <i>fintech</i> reguladas.			
A3	Inseguridad del país	F4,F5,A3: Impulsar la digitalización y automatización de los servicios financieros para el acceso al crédito a través de las plataformas digitales.			
A4	Ley de Topes de interés	A1,A4,F5: Continuar la digitalización de todos nuestros procesos de otorgamiento de créditos para aumentar nuestra cobertura y generar eficiencias.			
A5	Expansión del uso de <i>fintechs</i> y <i>startups</i> tecnológicas				

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013).

## 6.2. Decisión

### 6.2.1 Alineamiento estratégico

En la tabla 31 se aprecia la compatibilidad de las estrategias que hemos seleccionado del análisis de FODA cruzado versus los objetivos estratégicos que se han definido.

**Tabla 31**

*Matriz de alineamiento estratégico*

Estrategia   Objetivos	O1	O2	O3	O4	O5	O6
Aprovechar las mejores condiciones económicas a través de la expansión del otorgamiento de créditos a nuevos mercados	X	X				X
Ampliar que cada vez más personas y negocios no bancarizadas puedan acceder a productos financieros a través de programas de formalización.	X	X	X	X		X
Incrementar nuestra participación a los mercados rurales dado que tienen acceso limitado a productos financieros.	X	X				X
Continuar la digitalización de todos nuestros procesos de otorgamiento de créditos para aumentar nuestra cobertura y generar eficiencias.	X	X	X	X		X
Aprovechar las mejores condiciones para el crecimiento capacitando a los asesores de negocio con el fin de aumentar las colocaciones.	X	X				X
Aprovechar la digitalización de los servicios financieros para lograr una mejor evaluación de los créditos	X	X	X	X	X	
Mejorar la estrategia de pasivos para poder captar a más clientes <i>retail</i> en el sector rural informal.	X	X				
Aprovechar la digitalización de los servicios financieros para lograr mejora en la eficiencia de gastos.	X	X				
Impulsar la digitalización y automatización de los servicios financieros para el acceso al crédito a través de las plataformas digitales.	X	X	X	X	X	X

Nota: Las estrategias son las siguientes: O1: Incrementar la utilidad neta, O2: Incrementar el ROE, O3: Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de canales digitales, O4: Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de modelos estadísticos digitales, O5: Disminuir las provisiones de cobranza, O6: Incrementar la participación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Selección de las estrategias

Las estrategias seleccionadas son las siguientes:

- Aprovechar las mejores condiciones de tasa de interés y capacidad adquisitiva a través de la expansión del otorgamiento de créditos a nuevos mercados.
- Ampliar que cada vez más personas y negocios no bancarizadas puedan acceder a productos financieros a través de programas de formalización.
- Continuar la digitalización de todos nuestros procesos incluyendo el proceso de otorgamiento de créditos para aumentar nuestra cobertura, mejorar la morosidad y generar eficiencias.

### **6.3.1 Estrategia competitiva**

En función de las tres estrategias genéricas de Porter, Fred David plantea escenarios alternativos para las estrategias de liderazgo en costes y de enfoque (David, 2013). En el caso de Mibanco vemos que aplica la “estrategia de liderazgo de costos tipo 2, estrategia de liderazgo en costos con un mejor valor (David, 2013, pág. 149). “Esta estrategia ofrece servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor y precio. La estrategia de mejor valor busca ofrecer a sus clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores” (David, 2013, pág. 149). En línea con esto se plantean acciones en línea con esta estrategia, buscando generar el aumento de la satisfacción de nuestros clientes y eficiencias a través de la digitalización y automatización de procesos.

### **6.3.2 Estrategia de crecimiento**

Como consecuencia del análisis, hemos decidido que la estrategia a adoptar es la de desarrollo de mercado (David, Conceptos de administración estratégica, 2013). Se plantean las siguientes acciones:

- Ingresar en nuevos mercados con alto potencial identificado de mypes que permitan ampliar nuestra cobertura.
- Aumentar nuestros ingresos a través de la formalización clientes del sector no formal para que adquieran productos que tenemos actualmente.

## Capítulo VII: Planes funcionales y plan de RSE

### 7.1 Plan funcional de marketing

#### 7.1.1 Objetivos del plan funcional de marketing

Los objetivos del plan funcional de marketing están enfocados en el desarrollo de mercado y la digitalización de los canales de captaciones y colocaciones. En la tabla 32 se muestran los objetivos:

**Tabla 32**

#### *Objetivos del plan funcional de marketing*

Objetivos	Fórmula	2023 (Base)	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el número de clientes que adquieren un crédito (Clientes del activo)	# de clientes del activo por año (Miles)	824	872	929	993	1,059	1,126
Incrementar la cuota de participación de mercado	Colocaciones Mibanco/ Colocaciones Totales	22%	22%	23%	24%	24%	25%
Incrementar el número de usuarios totales (activo y pasivo) afiliados a la app de Mibanco	# de usuarios afiliados a la app de Mibanco (Miles)	817	891	978	1,076	1,182	1,294

Fuente: Elaborado sobre la base de Mibanco (2023).

#### 7.1.2 Estrategias de marketing

Las estrategias planteadas tienen como finalidad generar un crecimiento en los ingresos y finalmente generar una mayor rentabilidad para nuestros accionistas (Objetivo general).

**7.1.2.1 Segmentación.** “La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (Kotler & Keller, 2012, pág. 214).

Para Mibanco esta es la segmentación que se propone:

- Segmentación geográfica:
  - Nivel Nacional. Mibanco tienen cobertura en los 24 departamentos del Perú.

- Nivel de crecimiento económico por región/provincia: Las provincias tienen un nivel de crecimiento variado en función del dinamismo de sus economías.
- Segmentación demográfica:
  - Ingresos: Se consideran a personas de los niveles socioeconómicos D y E.
  - Ocupación: Microempresarios de diferentes sectores económicos.
- Segmentación psicográfica
  - Estilo de vida: Micro y pequeños empresarios que necesitan créditos.
- Segmentación conductual
  - Beneficios preferidos: Valoran la asesoría para gestionar mejor su negocio.
  - Estatus de usuario: Formales e informales.

**7.1.2.2 Targeting.** De cara a la propuesta de crecimiento vamos a mantener las segmentaciones demográficas y psicográficas. Las variables sobre la cual nos estamos enfocando son:

- Variable geográfica. Agencias en nuevas regiones (Véase detalle en Anexo 6).
- Variable conductual. Clientes que tienen un estatus de informalidad.

**7.1.2.2 Posicionamiento.** Mibanco ha desarrollado una fuerte presencia en diversas regiones del país, lo que le permite atender a una amplia base de clientes; sin embargo, cómo vimos en el análisis del entorno, aún existe una población de mypes formales y no formales en varias regiones del Perú con acceso limitado a productos financieros que desea ser atendido, para ello debemos ampliar nuestra base geográfica fortaleciendo estos nuevos mercados no atendidos.

Por eso lanzamos la propuesta de posicionamiento de utilizar un mantra poderoso: “Crece tu negocio y creces tú”, enfocado en este segmento poco atendido actualmente que financia el crecimiento de su negocio en el sector informal. Para ello, se implementarán campañas en estas regiones priorizadas tropicalizando las acciones de comercialización y marketing.

### **7.1.3 Estrategia de marketing Mix**

Un plan funcional de marketing de servicios consiste en diseñar y coordinar una serie de estrategias que respondan a las particularidades de los servicios. Este modelo se conoce como "las 8 P's" e incluye: Producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, pruebas físicas, y productividad y calidad (Lovelock & Wirtz, 2009).

**7.1.3.1 Productos de Mibanco.** Los productos ofrecidos pertenecen a toda la gama de servicios que ofrece Mibanco en sus distintas modalidades de préstamos, así como en ahorros depósitos a plazo fijo orientados al sector de mype. Asimismo, hemos elaborado la flor del servicio (Lovelock & Wirtz, 2009) (Véase Anexo 7). Por tanto, se plantea adaptar los productos financieros actuales a las necesidades de las mypes, especialmente en zonas rurales y semiurbanas, con un enfoque en los canales digitales. Por esto se proponen las siguientes acciones:

- Impulsar créditos a las mypes de las nuevas locaciones seleccionadas (Véase Anexo 6), con plazos flexibles y tasas competitivas a través de campañas de marketing.
- Impulsar créditos a las mypes al sector informal, con plazos flexibles y tasas competitivas a través de campañas de marketing.
- Impulsar el ahorro formal de las mypes a través de campañas de marketing, que les permita generar una mayor cultura financiera de ahorro.

**7.1.3.2 Precio.** El precio debe equilibrar costos operativos, valor percibido y la sensibilidad al precio de los microempresarios con limitaciones financieras (Lovelock & Wirtz, 2009). Se plantea ofrecer precios accesibles y competitivos para las mypes, con descuentos e incentivos para fomentar el uso de canales digitales. Por esto se proponen las siguientes acciones:

- Lanzar campañas promocionales con descuentos en comisiones para los créditos solicitados digitalmente.

**7.1.3.3 Plaza.** La Plaza se basa en garantizar accesibilidad y conveniencia para las microempresas (Lovelock & Wirtz, 2009). Se plantea ampliar la cobertura en zonas rurales y semiurbanas mediante corresponsales bancarios y la banca digital, compensando el cierre de 11 agencias en 2023. Dado esto se propone las siguientes acciones:

- Lanzamiento de apertura de 10 locaciones a través de campañas en redes sociales, radio y televisión.

**7.1.3.4 Promoción.** La promoción utiliza estrategias para comunicar el valor de productos y servicios, combinando herramientas como publicidad, relaciones públicas y promociones adaptadas a las mypes (Lovelock & Wirtz, 2009). Se plantea promover los nuevos productos y servicios de Mibanco en las áreas rurales y semiurbanas mediante campañas digitales y de educación financiera. Dado esto se proponen las siguientes acciones:

- Lanzar campañas de marketing digital en redes sociales, radio y televisión enfocadas en las mypes en las nuevas locaciones seleccionadas.
- Impulsar créditos a las mypes al sector informal a través de campañas de marketing.

**7.1.3.5 Personas.** El personal debe estar capacitado en habilidades técnicas y empatía, para comprender las necesidades de los microempresarios y construir relaciones sólidas con nuestros clientes externos e internos. Se propone capacitar al personal de Mibanco para mejorar la atención al cliente en plataformas digitales y en los corresponsales bancarios con el fin de mejorar la lealtad y la satisfacción de los clientes externos. Por esto se proponen las siguientes acciones:

- Reforzar programas de formación conceptos digitales para todo el personal focalizándose en los asesores de negocio.

**7.1.3.6 Evidencia física esencial y periférica.** La evidencia física se basa en crear experiencias tangibles que reflejen la calidad del servicio. Esto abarca la infraestructura, materiales informativos y la interacción del personal, diseñados para inspirar confianza y profesionalismo (Lovelock & Wirtz, 2009). La evidencia física esencial es aquella que está directamente relacionada con la prestación del servicio y sin la cual el cliente no podría experimentarlo adecuadamente mientras que la evidencia periférica es aquella que complementa la experiencia del servicio y ayuda a mejorar la percepción del cliente, pero no es indispensable para que el servicio se realice.

Se plantea mejorar la imagen física y digital de Mibanco, asegurando que los clientes tengan una experiencia de marca coherente y confiable en el proceso de captaciones y colocaciones. Dado esto se propone las siguientes acciones:

- Rediseñar la interfaz de la app y el sitio web con el de mejorar el *journey* del usuario a través de nuestros canales digitales.

**7.1.3.7 Procesos: Automatización y Eficiencia Operativa.** Los procesos deben ser eficientes y garantizar servicios consistentes y de alta calidad. Esto implica simplificar trámites, reducir tiempos de espera y capacitar al personal para asegurar interacciones fluidas y satisfactorias con los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009). Se plantea automatizar y optimizar los procesos de apertura de cuentas y solicitud de crédito, mejorando la eficiencia operativa. Dado esto propone la siguiente iniciativa:

- Implementar un sistema automatizado de evaluación de créditos con respuestas en menos de 48 horas. Actualmente la respuesta se da en 4-5 días.

**7.1.3.8 Productividad y calidad.** Mibanco debe capacitar continuamente a su personal y usar tecnología avanzada para mejorar la eficiencia. Además, asegurar la calidad requiere monitorear la satisfacción del cliente y ajustar los servicios a las necesidades específicas de las microempresas. Se plantea garantizar la mejora continua en la eficiencia y calidad del servicio, utilizando indicadores clave para monitorear el desempeño. Dado esto se propone las siguientes acciones:

- Implementar un sistema de encuestas de satisfacción en la banca móvil y los corresponsales bancarios.

#### **7.1.4 Presupuesto de marketing**

En la tabla 33 que se muestra se detalla el presupuesto del plan funcional de marketing que incluye todas las acciones descritas en el punto anterior. Este presupuesto es incremental al presupuesto de marketing regular.

**Tabla 33**

#### *Presupuesto del plan funcional de marketing*

Acciones	2024	2025	2026	2027	2028
Impulsar créditos a las mypes de las nuevas locaciones seleccionadas, con plazos flexibles y tasas competitivas.	3,315	5,675	9,109	9,747	12,508
Impulsar créditos a las mypes de las nuevas locaciones seleccionadas a través de campañas de marketing.	110	225	460	704	861
Impulsar microcréditos con plazos flexibles y tasas competitivas al sector informal donde queremos impulsar las colocaciones.	3,321	9,522	12,538	12,127	16,073
Lanzar campañas promocionales para créditos en el sector informal donde queremos impulsar las colocaciones	110	377	633	876	1,106
Impulsar el ahorro formal de las mypes a través de campañas de marketing, que les permita generar una mayor cultura financiera de ahorro	255	261	267	273	278
Impulsar los créditos realizados a través de canales digitales a través de descuentos en comisiones.	44	45	46	47	48
Lanzar campañas promocionales para créditos solicitados digitalmente	510	522	534	545	556

Lanzamiento de apertura de 10 locaciones nuevas a través de campañas en redes sociales, radio y televisión.	3,000	–	–	–	–
Reforzar programas de formación conceptos digitales para todo el personal focalizándose en los asesores de negocio.	252	258	264	271	278
Rediseñar la interfaz de la app y el sitio web con el de mejorar el <i>journey</i> del usuario a través de nuestros canales digitales	Presupuesto en el plan de operaciones				
Implementar un sistema automatizado de evaluación de créditos con respuestas en menos de 48 horas.	3,000	300	308	315	323
Implementar encuestas de satisfacción en la banca móvil y corresponsales.	500	50	51	53	54
<b>Total</b>	<b>14,415</b>	<b>17,236</b>	<b>24,211</b>	<b>24,956</b>	<b>32,084</b>

Nota: Montos expresados en miles de soles. Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Plan funcional de operaciones

Un plan funcional de operaciones se enfoca en la gestión eficiente de la capacidad para satisfacer la demanda, optimizando procesos y recursos mediante la automatización y tecnología (Martín & Díaz, 2016).

### 7.2.1 Objetivos de operaciones

En la tabla 34 se muestra a continuación se presentan los siguientes objetivos:

**Tabla 34**

#### *Objetivos de operaciones*

Objetivos	Fórmula	2023 (Base)	2024	2025	2026	2027	2028
Mejorar la eficiencia de los gastos operativos	Gastos Administrativos / Ingresos	38%	38%	38%	37%	37%	36%
Incrementar el número de agencias	Número de agencias a nivel nacional	292	302	302	302	302	302
Incrementar el porcentaje de créditos que se realizan a través de canales digitales	Créditos que se realizan por canales digitales / Créditos totales (%)	38.5%	40.0%	45.0%	50.0%	55.0%	60.0%

Porcentaje de créditos que se realizan a través de modelos estadísticos digitales	Créditos que se realizan a través de modelos estadísticos digitales / Créditos totales	50%	55%	60%	65%	70%	70%
Incrementar la satisfacción del cliente (NPS)	% Promotores - % Detractores	37%	40%	43%	46%	48%	50%

Fuente: Elaborado sobre la base de (Mibanco, 2023) (SMV, 2024) (Forbes, 2023).

### **7.2.2 Procesos:**

Las organizaciones pueden verse como un conjunto de procesos transversales (Véase Anexo 8), que pueden dividirse en tres grandes categorías: procesos primarios (o centrales), que entregan valor a los clientes; procesos de soporte, que permiten la ejecución de los procesos centrales; y procesos de gestión, que proporcionan dirección y gobernanza (Rummler & Brache, 2013). Mibanco tiene 3 tipos de macroprocesos:

- **Primarios:** Procesos relacionados a la entrega del servicio tanto en captaciones como colocaciones.
- **Soporte:** Procesos de soporte transversal que apoyan a los procesos de captaciones y colocaciones.
- **Gestión:** Procesos institucionales transversales y que se enfocan en la estrategia de mediano y largo plazo.

### **7.2.3 Acciones**

Las estrategias planteadas tienen como finalidad brindar soluciones financieras eficientes, innovadoras y tecnológicas a nuestros clientes, con un servicio de calidad que permita su crecimiento. Esto en línea con nuestro objetivo general. Según las estrategias en operaciones planteadas por (Martín & Díaz, 2016) en la tabla 35 se plantean las iniciativas del plan de operaciones:

**Tabla 35***Acciones plan de operaciones*

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Diseño de productos y servicios	Adaptación de los productos financieros actuales a los nuevos mercados (nuevas locaciones y mercado informal).
Procesos	Mejorar los procesos de aprobación de créditos para mejorar los tiempos y requisitos para los clientes que se van a formalizar.
Localización	Implementar las nuevas agencias como resultado del análisis de datos demográficos y económicos.
Distribución de instalaciones	Mejorar el <i>Homebanking</i> y la app que permita hacer a Mibanco más digital logrando que las instalaciones actuales sean más eficientes
Recursos humanos	Contratar personal local en nuevos mercados adaptando la oferta de servicios a las particularidades de cada región.
Gestión de la calidad	Crear un sistema de monitoreo de calidad de los servicios que evalúe tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y otros KPI tanto en los mercados actuales como en los nuevos.
Gestión del abastecimiento	Ampliar la red de soporte y proveedores de servicios locales para garantizar el funcionamiento en las nuevas ubicaciones.
Gestión del inventario	Monitorear la demanda de créditos en tiempo real para ajustar las reservas de capital según las necesidades de las mypes.
Programación de atención al cliente	Implementar servicios de atención al cliente 24/7 a través de canales digitales y de autoservicio para que los clientes puedan realizar operaciones fuera del horario laboral.
Mantenimiento de infraestructura digital y física	Actualizar el plan de mantenimiento preventivo para la infraestructura física en las nuevas ubicaciones.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Martín & Díaz (2016).

#### **7.2.4 Presupuesto de operaciones**

En la tabla 36 se muestra se detalla el presupuesto del plan funcional de operaciones que incluye todas las acciones descritas en el punto anterior. Este presupuesto es incremental al presupuesto de operaciones regular.

**Tabla 36***Presupuesto plan de operaciones*

Acciones	2024	2025	2026	2027	2028
Adaptación de los productos financieros actuales a los nuevos mercados (nuevas locaciones y mercado informal).	868	87	91	96	100
Mejorar los procesos de aprobación de créditos para mejorar los tiempos y requisitos para los clientes que se van a formalizar.	3,000	500	513	525	538
Implementar las nuevas agencias como resultado del análisis de datos demográficos y económicos.	8,081	3,235	3,397	3,567	3,745
Rediseñar la interfaz de la app y el sitio web para mejorar la experiencia del usuario.	5,000	300	300	300	300
Contratar personal local en los nuevos mercados.	4,404	4,624	4,855	5,098	5,353
Crear un sistema de monitoreo de calidad de los servicios.	1,000	182	191	201	211
Ampliar la red de soporte y proveedores de servicios locales para garantizar el funcionamiento en las nuevas ubicaciones.	50	53	55	58	61
Monitorear la demanda de créditos en tiempo real para ajustar las reservas de capital según las necesidades de las mypes.	57	60	63	66	70
Implementar servicios de atención al cliente 24/7 a través de canales digitales y de autoservicio para que los clientes puedan realizar operaciones fuera del horario laboral.	500	50	53	55	58
Actualizar el plan de mantenimiento preventivo para la infraestructura física en las nuevas ubicaciones.	30	32	33	35	36
<b>Total</b>	<b>22,990</b>	<b>9,122</b>	<b>9,551</b>	<b>10,001</b>	<b>10,473</b>

Nota: Montos expresados en miles de soles. Fuente: Elaboración propia

### **7.3 Plan funcional de RRHH**

#### **7.3.1 Estructura organizacional**

El personal es el recurso más importante en una empresa de servicios, para soportar las estrategias del plan de operaciones y apoyar al cumplimiento de los objetivos (Chiavenato, 2009).

Analizando la estructura organizacional, no sugerimos cambios de cara a este plan estratégico (Véase Anexo 9 el organigrama de Mibanco).

### 7.3.2 Objetivos

En la tabla 37 se muestra a continuación se presentan los siguientes objetivos:

**Tabla 37**

Objetivos plan de RRHH

Objetivos	Fórmula	2023 (Base)	2024	2025	2026	2027	2028
Aumentar las horas de capacitación por colaborador	Horas de capacitación / Total de colaboradores capacitados	21.2	22.0	23.0	24.0	25.0	26.0
Mejorar el número de colaboradores que recibieron una evaluación de desempeño	# de colaboradores que recibieron una evaluación de desempeño / # colaboradores totales	90%	92%	94%	96%	98%	100%
Mejorar el clima organizacional	Puntaje general de clima organizacional	89.0%	89.5%	90.0%	90.5%	91.0%	91.5%
Reducir la rotación de colaboradores	# de colaboradores renunciantes / Total colaboradores	21.1%	21.0%	20.5%	20.0%	19.5%	19.0%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de MiBanco (2023).

### 7.3.3 Acciones

Las estrategias de recursos humanos se enfocarán en actividades transversales que permitan un mejor desempeño tanto en la venta como en la ejecución del servicio. Las estrategias planteadas tienen como objetivo brindar un servicio de calidad que permita su crecimiento. Esto en línea con nuestro objetivo general. Para ello, se presenta a continuación la tabla 38 con las acciones a desarrollar:

**Tabla 38**

Acciones plan de RRHH

Estrategias	Acciones
Proceso de selección	Vamos a mantener el proceso de selección actual que funciona de manera adecuada.

Capacitación y desarrollo	Mejorar el Programa de inducción <i>hard</i> y <i>soft skills</i> para los asesores de negocio Desarrollar talleres sobre habilidades digitales para los asesores de negocio Impulsar que cada vez más colaboradores pasen por una evaluación de desempeño. Incluye al equipo de asesores de negocio.
Evaluación de desempeño	Mejorar el reconocimiento de logros con bonificaciones adicionales de los asesores de negocio en función de logros de venta y satisfacción en los nuevos mercados.
Clima Organizacional	Incrementar las actividades camaradería y el trabajo en equipo en las nuevas locaciones
Retención del Talento	Crear líneas de sucesión clara, desarrollar planes de carrera que muestren oportunidades de crecimiento para los asesores de negocio

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.4 Presupuesto

En la tabla 39 se muestra se detalla el presupuesto que incluye todas las acciones descritas en el punto anterior. Este presupuesto es incremental al presupuesto de recursos humanos regular.

**Tabla 39**

#### *Presupuesto del plan funcional de RRHH*

Acciones	2024	2025	2026	2027	2028
Mejorar el Programa de inducción <i>hard</i> y <i>soft skills</i> para los asesores de negocio.	200	205	210	215	221
Desarrollar talleres sobre habilidades digitales para los asesores de negocio.	191	196	201	206	211
Impulsar que cada vez más colaboradores pasen por una evaluación de desempeño. Incluye al equipo de asesores de negocio.	82	86	90	95	99
Mejorar el reconocimiento de logros con bonificaciones adicionales de los asesores de negocio en función de logros de venta y satisfacción en los nuevos mercados.	148	397	704	997	1,218
Incrementar las actividades camaradería y el trabajo en equipo en las nuevas locaciones.	48	50	53	56	58
Crear líneas de sucesión clara, desarrollar planes de carrera que muestren oportunidades de crecimiento para los asesores de negocio.	200	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>869</b>	<b>934</b>	<b>1,258</b>	<b>1,569</b>	<b>1,807</b>

Nota: Montos expresados en miles de soles. Fuente: Elaboración propia

## 7.4 Plan de responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social puede ser un motor para aumentar la competitividad y contribuir al desarrollo sostenible (Malca Guaylupo & Schwalb Helguero, 2008). Es importante mencionar que Mibanco es el Primer banco de microfinanzas en Perú en obtener la calificación A+ en Rating Social y Ambiental (Mibanco, 2023).

### 7.4.1 Stakeholders

Nuestro principales *Stakeholders* dado nuestro rol dentro sector microfinanciero son personas que no tienen una educación financiera y grupos sociales que dada su condición han tenido menos acceso al sistema financiero. Asimismo, dado nuestro rol dentro de la sociedad buscamos impactar en la mejora de la sostenibilidad ambiental.

### 7.4.2 Objetivos

En la tabla 40 que se muestra a continuación se presentan los siguientes objetivos:

**Tabla 40**

*Objetivos del plan de responsabilidad social*

Objetivos	Fórmula	2023 (Base)	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar el número de emprendedores con una adecuada educación financiera	# de clientes únicos que acceden al programa de educación financiera en el año (Miles)	389	430	470	520	570	630
Incrementar las capacitaciones en programas de educación financiera	# de capacitaciones en programas de educación financiera en el año (Miles)	660	730	800	880	970	1,070
Incluir a más mujeres en nuestro programa mujeres poderosas	# de mujeres que participan en nuestro programa mujeres poderosas (Miles)	13	16	19	23	28	34
Reducir las emisiones de carbono en las oficinas y agencias a través de la reducción de papel	Reducción de papel del año / uso de papel planificado	5%	10%	15%	20%	25%	30%

Capacitar a asociaciones en economía circular y reciclaje	# de asociaciones (50 personas por grupo), que aplican economía circular.	–	50	60	70	80	90
---	---	---	----	----	----	----	----

Fuente: Elaboración propia sobre la base Mibanco (2023).

#### **7.4.3 Acciones**

Se plantea impulsar los programas de educación e inclusión financiera facilitando el acceso a servicios financieros para poblaciones desatendidas tanto en las nuevas locaciones como en el mercado no formal.

Asimismo, se plantea promover la participación en el sistema financiero, especialmente de aquellos que tradicionalmente han sido excluidos, como las mujeres emprendedoras, quienes son las más responsables al momento del pago de sus créditos.

Además, se plantea impulsar la sostenibilidad ambiental y social a través de la implementación de un sistema de reducción de consumo de papel y la disminución de desechos, entre otros (economía circular).

Finalmente, se propone incrementar actividades de desarrollo comunitario a través de ayuda a comunidades y zonas vulnerables. Se plantea invertir en proyectos que beneficien a la comunidad local (asociaciones de 50 personas en promedio), como iniciativas de reciclaje de basura (economía circular).

#### **7.4.4 Presupuesto**

En la tabla 41 se muestra se detalla el presupuesto del plan de responsabilidad social que incluye todas las acciones descritas en el punto anterior. Este presupuesto es incremental al presupuesto de responsabilidad social regular.

**Tabla 41***Presupuesto Plan de Responsabilidad social*

<b>Acciones</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Incrementar el número de emprendedores con una adecuada educación financiera	696	1,396	2,196	3,096	4,096
Incluir a más mujeres en nuestro programa mujeres poderosas	97	197	331	497	697
Reducir las emisiones de carbono en las oficinas y agencias a través de la reducción de papel	200	205	210	215	221
Capacitar a asociaciones en economía circular y reciclaje	75	90	105	120	135
<b>Total</b>	<b>1,068</b>	<b>1,888</b>	<b>2,842</b>	<b>3,929</b>	<b>5,149</b>

Fuente: Elaboración propia.

**7.5 Plan funcional de finanzas****7.5.1 Objetivos del plan de finanzas****Tabla 42***Objetivos del plan funcional de finanzas*

Objetivos	Fórmula	2023 (Base)	2024	2025	2026	2027	2028
Incrementar la utilidad neta	$\frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales}}{\text{Utilidad Neta}}$	9%	11%	12%	12%	13%	13%
Incrementar el ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	9%	11%	11%	12%	12%	12%
Incrementar el ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	2%	2%	2%	3%	3%	3%
Disminuir las provisiones de cobranza dudosa	$\frac{\text{Gasto de provisión}}{\text{venta}}$ (%)	26.5%	26.3%	26.1%	25.9%	25.7%	25.5%
Disminuir las provisiones de cartera pesada	$\frac{\text{Cartera pesada}}{\text{total cartera}}$ (%)	7.9%	7.0%	6.5%	6.0%	5.5%	5.0%

Fuente: Elaboración propia

### **7.5.2 Supuestos y consideraciones**

- Para las proyecciones se toma como año base los EEFF 2023 (SMV, 2024) dado que aún no se tiene la información de cierre del año 2024. Se realizan proyecciones hasta el año el 2028.
- En el año 2028 no se considera perpetuidad de los flujos.
- Los supuestos de ventas adicionales se detallan en el Anexo 10.
- Los gastos fijos se han incrementado en función de la inflación según (Ministerio de economía y finanzas, 2025). Los gastos variables crecen con el crecimiento de las ventas.
- El presupuesto de descuentos de tasas que se ha propuesto se ha ubicado en la sección de gastos generales para no distorsionar la visualización del crecimiento de los ingresos.
- En los planes funcionales se han planteado una serie de iniciativas de digitalización y mejora de procesos que tendrán un impacto de ahorro en los gastos de operación. Asimismo, en las entrevistas que hemos tenido con los expertos (Véase Anexo 3 y 4 para revisar la lista de preguntas y la lista de entrevistados) confirman que dichas medidas generarán ahorros en los gastos operativos. Hemos considerado un supuesto conservador y progresivo: Año 1: 0%, Año 2: 0.25%, Año 3: 0.5%, Año 4: 0.75%, Año 5: 1%.
- El supuesto de crecimiento de las inversiones de activo fijos e intangibles de todos los escenarios es el crecimiento de las ventas.
- Se ha planteado una mejora de la provisión de cobranza versus el 2023 dudosa según la siguiente serie: Año 1: 0.2%, Año 2: 0.4%, Año 3: 0.6%, Año 4: 0.8%, Año 5: 1%.
- El impuesto a la renta es del 29.5%.
- La metodología que se utilizará consiste en analizar el incremental de los flujos de caja (con las estrategias propuestas y sin las mismas).

### 7.5.3 Presupuesto integral

La inversión total incremental será de S/ 196.4MM (Véase Anexo 11 para revisar el detalle del presupuesto consolidado por tipo de gasto y plan funcional).

### 7.5.4 Metodología de análisis

La viabilidad económica dependerá que los flujos resultantes luego de aplicar el plan estratégico planteado sean mayores que los flujos sin considerar este plan.

### 7.5.5 Flujo económico sin estrategias

A continuación, se presenta en la tabla 43 los principales indicadores del estado de resultados de la empresa (Véase Anexo 14 para ver todas las partidas) siguiendo su crecimiento orgánico. Estos se han basado en los supuestos detallados líneas arriba y en los estados de resultados históricos (Véase Anexo 12).

**Tabla 43**

*Indicadores de estado de resultados – Sin estrategia*

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	3,162,541	3,316,617	3,478,398	3,648,267	3,826,630
Margen financiero bruto	2,533,173	2,656,587	2,786,172	2,922,236	3,065,104
Margen operacional neto	533,148	565,071	599,792	637,941	678,286
Utilidad neta	375,869	398,375	422,854	449,748	478,192

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (SMV, 2024)

Asimismo, la tabla 44 muestra los flujos de efectivo libre del escenario sin estrategia:

**Tabla 44**

*Flujo de efectivo libre para la empresa. Escenario sin estrategia.*

	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja operativo	454,894	476,123	504,575	535,630	568,432
Flujo de caja de inversión	(71,485)	(75,059)	(78,812)	(82,753)	(86,890)
Flujo de efectivo libre para la empresa (FCFF)	383,409	401,064	425,763	452,878	481,542

Nota: Expresado en miles. Fuente: Elaboración propia.

### 7.5.6 Flujo económico con estrategias

Los principales indicadores del estado de resultados aplicando las estrategias detalladas en los planes funcionales y el plan de responsabilidad social descritas líneas arriba se presentan en la tabla 45:

**Tabla 45**

*Indicadores de estado de resultados – Con estrategia*

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	3,189,083	3,391,184	3,617,367	3,854,969	4,091,660
Margen financiero bruto	2,554,433	2,716,314	2,897,485	3,087,803	3,277,391
Margen operacional neto	518,488	571,032	625,809	692,210	752,764
Utilidad neta	365,534	402,577	441,195	488,008	530,699

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la tabla 46 se muestra los flujos de efectivo libre del escenario con estrategia:

**Tabla 46**

*Flujo de efectivo libre para la empresa. Escenario con estrategia.*

	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja operativo	448,402	486,037	530,514	582,697	630,092
Flujo de caja de inversión	(84,601)	(76,789)	(82,036)	(87,548)	(93,038)
Flujo de efectivo libre para la empresa (FCFF)	363,802	409,248	448,478	495,149	537,054

Nota: Expresado en miles. Fuente: Elaboración propia

### 7.5.7 Flujo de caja atribuible a las estrategias

Este análisis de la tabla 47 muestra el flujo de efectivo libre para la empresa con las estrategias aplicadas versus el flujo de efectivo libre para la empresa sin estrategias empleadas.

**Tabla 47**

*Diferencial de flujo de efectivo con plan estratégico versus sin plan estratégico*

	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de efectivo con plan estratégico	363,802	409,248	448,478	495,149	537,054
Flujo de efectivo sin plan estratégico	383,409	401,064	425,763	452,878	481,542
Diferencial de flujos dado el plan estratégico	(19,607)	8,184	22,715	42,271	55,512

Nota: Expresado en miles. Fuente: Elaboración propia

### 7.5.8 WACC

Para el cálculo de la rentabilidad exigida a los recursos propios ( $K_e$ ) se ha utilizado el Modelo de valoración del precio. El resultado del  $K_e^2$  y  $K_d^3$  es de 45.4% y 8.19% respectivamente (Véase Anexo 16 para ver los detalles de los cálculos y consideraciones).

Asimismo, dado que vamos a descontar los flujos de efectivo libre para la empresa utilizaremos como tasa de descuento al “Coste Medio Ponderado de Capital”. El valor que se obtiene es de 12.62%. (Véase Anexo 17 para ver los detalles de los cálculos y consideraciones del WACC).

### 7.5.9 Cálculo de indicadores: VAN y TIR

Los resultados del son los siguientes: VAN: 69,661,445 y TIR: 95%.

### 7.5.10 Análisis de Sensibilidad

En la tabla 48 se muestra 3 escenarios cambiando la variable de crecimiento de ventas para ver el nivel de impacto.

**Tabla 48**

*Análisis de sensibilidad*

		<b>Total Ingresos Año 5</b>	<b>Utilidad Bruta Año 5</b>	<b>Utilidad Neta Año 5</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Escenario Optimista	Escenario realista +0.5%	4,186,508	3,353,364	550,447	121,109	303%
Escenario Realista	Crecimiento ventas= 6.5%	4,091,660	3,277,391	530,699	69,661	95%
Escenario Pesimista	Escenario realista -0.5%	3,996,812	3,201,418	510,925	27,174	46%

Nota: Expresado en miles. Fuente: Elaboración propia

### 7.5.11 Conclusiones

Dado el análisis financiero efectuado se sugiere la aplicación del presente plan estratégico.

<sup>2</sup>  $K_e$ : Costo del capital (fondos propios)

<sup>3</sup>  $K_d$ : Costo de la deuda

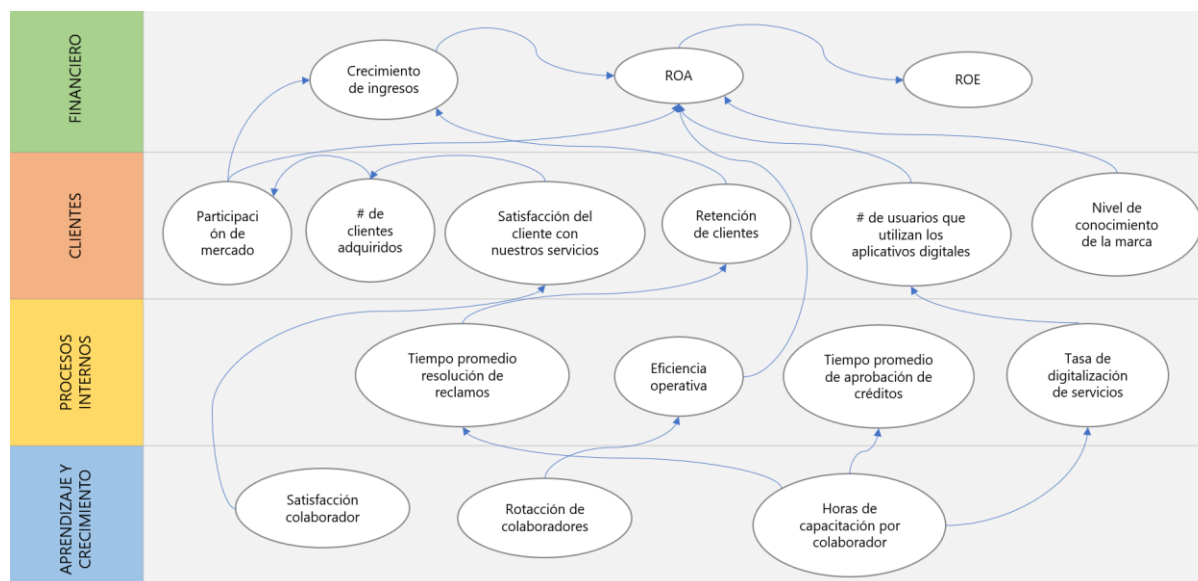
## Capítulo VIII: Evaluación y control de la estrategia

### 8.1 Cuadro de mando integral

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral en el gráfico 3:

#### Gráfico 3

Cuadro de mando integral



Nota: Revisar Anexo 18 para ver los detalles de cada indicador. Fuente: Elaboración propia

### 8.2 Sistema de control interno

La gestión de control interno actual está bastante desarrollada en Mibanco y se plantea continuar con la estructura actual para poder asegurar el cumplimiento de este plan estratégico.

Actualmente este sistema se encuentra alineado a los 4 frentes estratégicos definidos por Credicorp: Posicionamiento del Rol, Optimización de la Gestión, Transformación Digital y Cultura y Talento. Se han establecido indicadores estratégicos clave, que permiten medir el avance hacia dichos frentes estratégicos (Mibanco, 2023). Asimismo, incluye una diversidad de gerencias y subgerencias especializadas, respaldadas por un equipo de 51 colaboradores altamente capacitados y 45 auditores certificados internacionalmente (Mibanco, 2023).

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- La problemática identificada fue la disminución de la utilidad neta el último año en un 39% versus el año anterior. Esto se debió principalmente a un contexto económico y político más complejo, y un sector microfinanciero más riesgoso que estuvo acompañado de una alta morosidad.
- Dado el análisis externo e interno podemos concluir que Mibanco puede aprovechar el mejor contexto económico y financiero actual a través de su fuerte posición interna que se refleja a través de sus ventajas competitivas sostenibles: posicionamiento de la marca, soporte financiero de uno de los grupos más grandes del Perú, procesos y modelos de riesgos potentes, y una cultura de innovación y transformación digital.
- Existen oportunidades de expansión de mercado tanto en locaciones con alto potencial y en el sector no formal que pueden ser aprovechadas para aumentar la participación de mercado, los ingresos y la utilidad neta.
- Dada las perspectivas de crecimiento y la situación actual, Mibanco debe de continuar con la digitalización de sus procesos para ser más eficiente, lograr una mejor satisfacción de sus clientes y disminuir la morosidad.
- Las principales estrategias para poder cumplir los objetivos estratégicos se basan la expansión hacia nuevos mercados, el incremento en la formalización de clientes que le permitan agrandar el mercado actual, la digitalización de los procesos enfocados en la satisfacción del cliente, la mejora en las eficiencias operativas y la disminución de la morosidad.
- Las estrategias del plan funcional de marketing se enfocarán en asegurar el crecimiento de las ventas en las nuevas locaciones y en el sector no formal a través de campañas comerciales y

descuentos. Asimismo, se fortalecerá la estrategia digital para mejorar la cobertura y la eficiencia en los procesos de venta.

- El plan funcional de operaciones se enfocará en el despliegue de las nuevas locaciones y en la automatización y digitalización de procesos permitirán reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en todos los procesos incluyendo la colocación de créditos.
- El plan funcional de recursos Humanos se enfocará en un plan de desarrollo de talento con énfasis en la capacitación del personal para mejorar la calidad del servicio y en mejorar la evaluación de desempeño.
- El plan de responsabilidad social buscara promover la educación financiera a diferentes stakeholders, entre los que destacan de mujeres y emprendedores del sector no formal.
- El plan financiero muestra la viabilidad del plan estratégico planteado. Luego del análisis financiero el plan tiene un VAN de S/ 69,661,445 y una tasa interna de retorno (TIR) de 95%.

**Recomendaciones:**

- Dado el escenario financiero positivo se sugiere implementar el presente plan estratégico.
- Se recomienda profundizar la variable demográfica de ocupación, grupos de negocio específicos, como potenciales mercados objetivos que podrían tener un crecimiento interesante.
- Se recomienda profundizar la evaluación del desarrollo de productos nuevos para los mercados actuales o para nuevos mercados. Este aspecto puede ser profundizado en posteriores análisis dado el alto nivel de cultura de innovación y transformación digital que tiene actualmente Mibanco.
- Se recomienda evaluar la estrategia de internacionalización a países cercanos de la región que tienen características similares al mercado peruano.
- Se recomienda evaluar la posible adquisición de fintechs para mitigar la amenaza que pudieran tener en el futuro dado el crecimiento de estas y la oferta de nuevos productos que plantean.

## Bibliografía

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.

Apoyo & Asociados. (Marzo de 2024). Obtenido de Apoyo & Asociados Web Site:

<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/03/Outlook-Microfinanzas-2024.pdf>

Apoyo & Asociados. (2024). *Apoyo & Asociados Web Site*. Obtenido de Apoyo & Asociados Web Site:

<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2024/04/Mibanco-Dic-23-Inst-Instrum.pdf>

Banco Mundial. (s.f.). *Crecimiento del PBI (%anual)*. Obtenido de Banco Mundial Web Site:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Barney, J. (1995). *Looking inside for Competitive Advantage. The Academy of Management Executive*, 49-61.

BCRP. (Diciembre de 2023). N° 196. *Moneda*, 57.

BCRP. (22 de Noviembre de 2024). *Notas de estudio N° 82*. Obtenido de Banco Central de Reserva del

Perú Web Site: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-82-2024.pdf>

BCRP. (2 de Diciembre de 2024). *Notas de estudio N° 83*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú

Web Site: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-83-2024.pdf>

BCRP. (Diciembre de 2024). *Tasa de referencia de la política monetaria*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú Web Site:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html>

BCRP. (9 de Febrero de 2025). *Spread - EMBIG Perú (pbs)*. Obtenido de BCRP Web Site:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill Educación.

Comex Perú. (2024). *Publicaciones Comex Perú*. Obtenido de Comex Perú Web Site:

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2023.pdf>

Compartamos Financiera. (2023). *Reporte de Sostenibilidad Corporativa*. Obtenido de Compartamos

Financiera Web Site:

[https://www.compartamos.com.pe/Peru/QuienesSomos/GobiernoCorporativo/RelacionInversio  
nistas/sostenibilidad-corporativa](https://www.compartamos.com.pe/Peru/QuienesSomos/GobiernoCorporativo/RelacionInversio<br/>nistas/sostenibilidad-corporativa)

Congreso de la república. (3 de Julio de 2003). *Archivo Digital de la Legislación del Perú*. Obtenido de

Congreso de la república Web Site:

[https://www.leyes.congreso.gob.pe/LeyNume\\_1p.aspx?xEstado=2&xTipoNorma=0&xTipoBusqu  
eda=4&xFechal=&xFechaF=&xTexto=&xOrden=0&xNormal=28015&xNormaF=28015](https://www.leyes.congreso.gob.pe/LeyNume_1p.aspx?xEstado=2&xTipoNorma=0&xTipoBusqu<br/>eda=4&xFechal=&xFechaF=&xTexto=&xOrden=0&xNormal=28015&xNormaF=28015)

Congreso de la república. (18 de Marzo de 2021). *Archivo Digital de la Legislación del Perú*. Obtenido de

Congreso de la república Web Site:

[https://www.leyes.congreso.gob.pe/LeyNume\\_1p.aspx?xEstado=2&xTipoNorma=0&xTipoBusqu  
eda=4&xFechal=&xFechaF=&xTexto=&xOrden=0&xNormal=31143&xNormaF=31143](https://www.leyes.congreso.gob.pe/LeyNume_1p.aspx?xEstado=2&xTipoNorma=0&xTipoBusqu<br/>eda=4&xFechal=&xFechaF=&xTexto=&xOrden=0&xNormal=31143&xNormaF=31143)

Damodaran, A. (9 de Febrero de 2025). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de *Damodaran Online Web Site*:

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)

Damodaran, A. (9 de Febrero de 2025). *Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2024*.

Obtenido de *Damodaran Online Web Site*:

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)

David, F. (2011). *Strategic Managment. Concepts*. Estados Unidos: Prentice Hall –Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

Fang, F., & Vlaicu, R. (Julio de 2024). *Local Banking Supply and Private Firm Activity: Evidence from*

*Branch Closures. IDB Working Paper Series*. Obtenido de IDB Web Site:

<https://publications.iadb.org/en/local-banking-supply-and-private-firm-activity-evidence-branch-closures>

Forbes. (2 de Marzo de 2023). *Entrevista a Javier Ichazo Bardales, CEO de Mibanco*. Obtenido de Forbes

Web Site: <https://forbes.pe/editors-pick/2023-03-02/exclusivo-mibanco-espera-una-expansion-de-la-colocacion-de-sus-creditos-y-una-reduccion-de-su-morosidad-en-2023>

Hax, A., & Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process, a pragmatic approach*. Estados Unidos:

Prentice-Hall Inc.

INEI. (20 de Diciembre de 2024). *Condiciones de Vida Julio - Agosto - Setiembre 2024*. Obtenido de INEI

Web Site:

[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_condiciones\\_vida\\_3t24.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_condiciones_vida_3t24.pdf)

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México:

Pearson Educación.

Malca Guaylupo, Ó. E., & Schwalb Helguero, M. M. (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.

Martín, M., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*.

Madrid: ESIC.

Mibanco. (2023). *Memoria anual Mibanco*. Obtenido de Mibanco Web Site:

<https://www.mibanco.com.pe/categoria/memoria-anual>

Mibanco. (2024). *Entrevista: Javier Ichazo, Gerente General de Mibanco*. Obtenido de Mibanco Web Site:

<https://www.mibanco.com.pe/noticia/javier-ichazo>

Mibanco. (2025). *Cultura Mibanco*. Recuperado el 2025, de Mibanco Web Site:

<https://www.mibanco.com.pe/categoria/cultura>

- Mibanco. (2025). *Noticias - Formalización como clave del crecimiento*. Obtenido de Mibanco Web site:  
<https://www.mibanco.com.pe/noticia/javier-ichazo-formalizacion>
- Mibanco. (s.f.). *Página Web de Mibanco*. Obtenido de Página Web de Mibanco:  
<https://www.mibanco.com.pe/>
- Ministerio de economía y finanzas. (2025). *Marco Macroeconómico Multianual*. Obtenido de MEF Web Site: [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 la producción. (Octubre de 2024). Obtenido de Observatorio ProducEmpresarial:  
[https://www.producesmpresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme\\_2023\\_UEF.pdf](https://www.producesmpresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme_2023_UEF.pdf)
- Ministerio de la Producción. (2024). *Las Mypes en cifras 2023*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo. (15 de Julio de 2024). *Informe Trimestral del mercado laboral*. Obtenido de Ministerio de trabajo y promoción del empleo:  
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/5783668-informe-trimestral-del-mercado-laboral-situacion-del-empleo-en-2024-trimestre-i>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Peru21. (2022). *Economía*. Obtenido de Peru21 web Site: <https://peru21.pe/economia/alrededor-del-49-de-mypes-no-considera-necesaria-la-formalizacion-economia-mypes-peru-negocios-noticia/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo editorial Patria.
- ProducEmpresarial. (s.f.). *Empresas en números*. Obtenido de Observatorio ProducEmpresarial Web Site:  
<https://www.producesmpresarial.pe/tejido-empresas-tablero-numeros/>
- Rummler, G., & Brache, A. (2013). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco, EEUU: John Wiley & Sons, Inc.

SBS. (2021). *La educación financiera de los microempresarios peruanos*. Obtenido de SBS:

<https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-NOTA->

[POLITUCA/Nota%20SBS%20N%208%20EF%20Microempresarios.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-NOTA-POLITUCA/Nota%20SBS%20N%208%20EF%20Microempresarios.pdf)

SBS. (9 de Febrero de 2025). *TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO*. Obtenido de SBS

Web Site:

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.a>

[spx?tip=B](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B)

SBS. (s.f.). *Estadísticas y publicaciones de la SBS. Reporte del sistema Financiero*. Obtenido de

Superintendencia de banca, seguros y AFP Web Site: [https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-](https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_)

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

SMV. (s.f.). *Informe Auditado Caja Arequipa*. Obtenido de SMV Web Site:

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/EEFF%20Auditados%20CA%202023.pdf>

SMV. (s.f.). *Informe Auditado CMAC Huancayo*. Obtenido de SMV Web Site:

[https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Dictamen%20de%20los%20Estados%20Financieros](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Dictamen%20de%20los%20Estados%20Financieros.pdf)  
.pdf

SMV. (s.f.). *Informe Auditado Mibanco* . Obtenido de SMV Web Site:

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Mibanco%20311223.pdf>

Vlaicu, R. (Agosto de 2024). *Ideas que cuentan*. Obtenido de IADB Blogs: [https://blogs.iadb.org/ideas-](https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/que-sucede-con-las-pequenas-empresas-cuando-los-bancos-dan-el-salto-a-la-transformacion-digital/)

[que-cuentan/es/que-sucede-con-las-pequenas-empresas-cuando-los-bancos-dan-el-salto-a-la-](https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/que-sucede-con-las-pequenas-empresas-cuando-los-bancos-dan-el-salto-a-la-transformacion-digital/)  
[transformacion-digital/](https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/que-sucede-con-las-pequenas-empresas-cuando-los-bancos-dan-el-salto-a-la-transformacion-digital/)

## Anexos

## Anexo 1. Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Osterwalder & Pigneur (2010).

**Anexo 2. Participación de mercado – Créditos directos**

Empresas	Monto (Miles de S/)	% Participación
Mibanco	13,165,073	22.0%
CMAC Arequipa	8,672,162	14.5%
CMAC Huancayo	7,959,764	13.3%
CMAC Piura	5,596,897	9.3%
CMAC Cusco	5,306,876	8.9%
CMAC Trujillo	2,787,943	4.7%
CMAC Sullana	2,138,459	3.6%
CMAC Ica	1,727,324	2.9%
CMAC Tacna	697,770	1.2%
CMAC Maynas	463,609	0.8%
CMCP Lima	367,526	0.6%
CMAC Paita	146,826	0.2%
CMAC Del Santa	107,905	0.2%
Compartamos Financiera	4,194,324	7.0%
Crediscotia Financiera	2,559,328	4.3%
Financiera Confianza	2,341,219	3.9%
Financiera Oh!	1,680,327	2.8%
<b>Total</b>	<b>59,913,333</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Al corte del 31/12/2023 (SBS, s.f.)

### **Anexo 3. Entrevista a expertos – Lista de preguntas**

1. Datos Generales del entrevistado (Nombre, institución y cargo).
2. Cobertura del Sector mype. ¿Considera que el sector de las mypes cuenta con una cobertura suficiente en términos de financiamiento, zonas geográficas atendidas y tipos de negocio? Por favor, explique.
3. Identificación de Segmentos No Cubiertos. ¿Qué segmentos específicos de pequeños emprendedores cree que aún no están suficientemente atendidos? Mencione algunos ejemplos.
4. Expansión Geográfica y Sectorial. En su opinión, ¿qué sectores o zonas del país representan oportunidades para fortalecer o crear nuevas agencias que atiendan a las microempresas?
5. Limitaciones al Financiamiento. Según su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores que limitan el acceso al financiamiento para las mypes en estos mercados?
6. Productos y Servicios Financieros Potenciales. ¿Qué productos o servicios financieros cree que tendrían mayor aceptación en los nuevos mercados del sector mype?
7. Uso de Tecnologías en Nuevos Mercados. ¿Considera que las herramientas tecnológicas son clave para atender mejor a nuevos mercados y clientes? Si es así, ¿qué herramientas específicas recomendaría?
8. Principales Desafíos de las Entidades Financieras. Desde su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las entidades financieras al ingresar a nuevos mercados?
9. Estrategias para Superar Desafíos. ¿Qué estrategias recomendaría implementar para superar los desafíos mencionados en la pregunta anterior?
10. Oportunidades de eficiencia. ¿Cuál es el impacto de la tecnología hoy en las operaciones de las empresas del sector microfinanciero? ¿Cuál es el potencial de ahorro que usted cree que podrían tener estas medidas?

11. Percepción sobre Mibanco. ¿Está familiarizado con Mibanco? Si es así, ¿qué referencias tiene sobre la entidad y sus productos financieros?
12. Recomendaciones para Mibanco. ¿Qué sugerencias tiene para que Mibanco aproveche mejor las oportunidades en este tipo de mercados?

**Anexo 4. Entrevista a expertos – Lista de entrevistados**

1. Andrés Yarnold Vilner, Financiera SURGIR – Santander Microfinanzas, Gerente de Estrategia y Finanzas.
2. Francois Silva, CMAC Piura, Administrador de agencia.
3. Vanessa Diaz Arenas, Banco BBVA Perú, Gerente de Oficina.
4. Eva María Vivanco Quino, Caja Huancayo, Jefa de Finanzas.
5. Sandro Sandobal Ordoñez, 3420 *Wealth Management*, Operaciones.
6. José Fernando Gallarday Vega, Banco de Comercio, Gerente de División de Auditoría Interna.
7. César Novoa Chávez, NOZA INVESTMENT COMPANY SAC PERU, Gerente General, más de 20 años de experiencia en el Sistema Financiero Peruano como gerente corporativo de negocios de servicios financiero a nivel nacional.
8. Albert Farith Chávarri Balladares, Ministerio de Economía y Finanzas, Especialista de Inclusión Financiera.
9. Raúl Renzo Arapa Huamán, Banco de crédito del Perú, Auditor Senior.

## Anexo 5. Componentes de la misión

Componente de la Misión	Situación Actual	Propuesta
Clientes	Socio más querido de nuestros clientes.	Empoderamos a las familias y emprendedores.
Productos o Servicios	Transformamos su vida	Soluciones financieras innovadoras.
Mercados	El País	Todos los rincones del país.
Tecnología	No indica en forma explícita.	Soluciones financieras innovadoras.
Interés por el crecimiento y la rentabilidad	No indica en forma explícita.	Generar rentabilidad para nuestros accionistas.
Filosofía	Propósito social que va más allá de la obtención de beneficios y busca un impacto positivo a largo plazo en las personas. Actúa como un socio comprometido con el progreso de las personas y el crecimiento sostenible del país.	Visión centrada en el desarrollo integral de las personas, así como de desarrollo sostenible, y refleja valores profundos de responsabilidad social y progreso.
Concepto de sí misma	Actúa como un socio comprometido con el progreso de las personas y el crecimiento sostenible del país.	Se presenta como una organización empoderadora, innovadora y comprometida con el progreso económico.
Interés por la imagen pública	Aportando juntos al crecimiento del país.	Que impulsen su desarrollo y estabilidad económica.
Interés por los empleados	Socio de nuestros colaboradores.	No lo menciona explícitamente, pero está enfocado en el desarrollo sostenible.

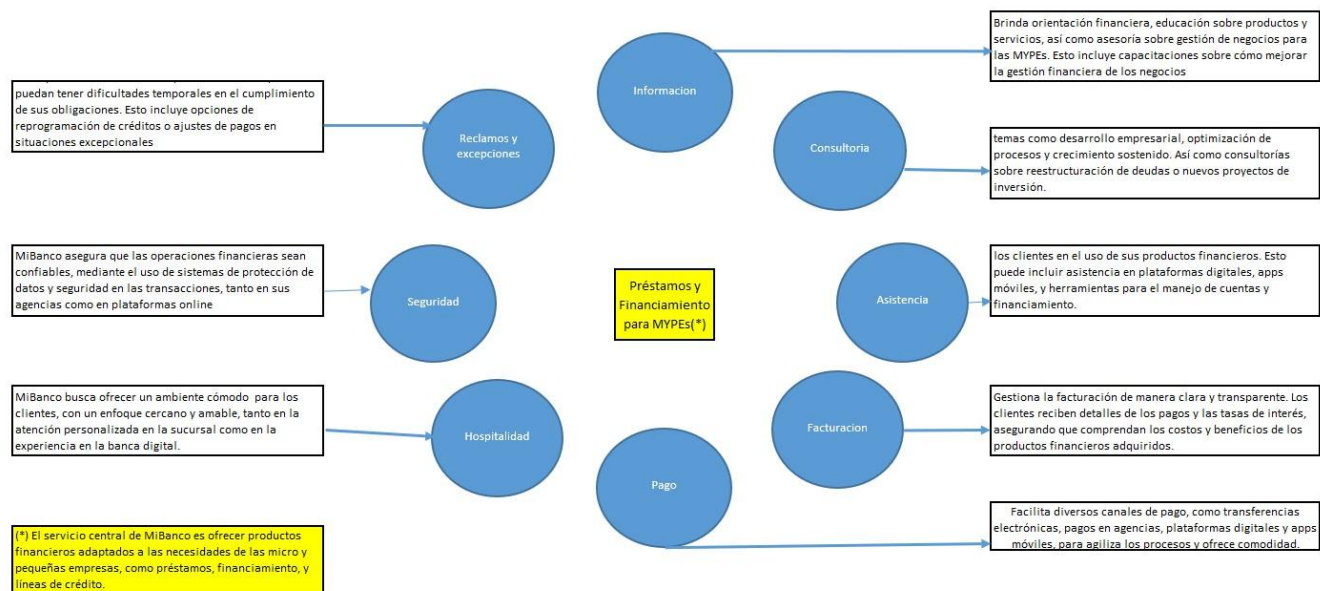
Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2013).

### Anexo 6. Número de micro y pequeñas empresas de las provincias seleccionadas

Departamento	Provincia	Número de micro y pequeñas empresas
Cusco	La Convención	14,685
Lima	Huacho	14,341
Ica	Pisco	10,193
San Martín	Rioja	6,968
Arequipa	Caylloma	6,209
La Libertad	Pacasmayo	5,783
Cusco	Urubamba	4,740
Lambayeque	Ferreñafe	3,064
San Martín	Lamas	2,584
Puno	Azángaro	2,336
<b>Total</b>		<b>70,903</b>

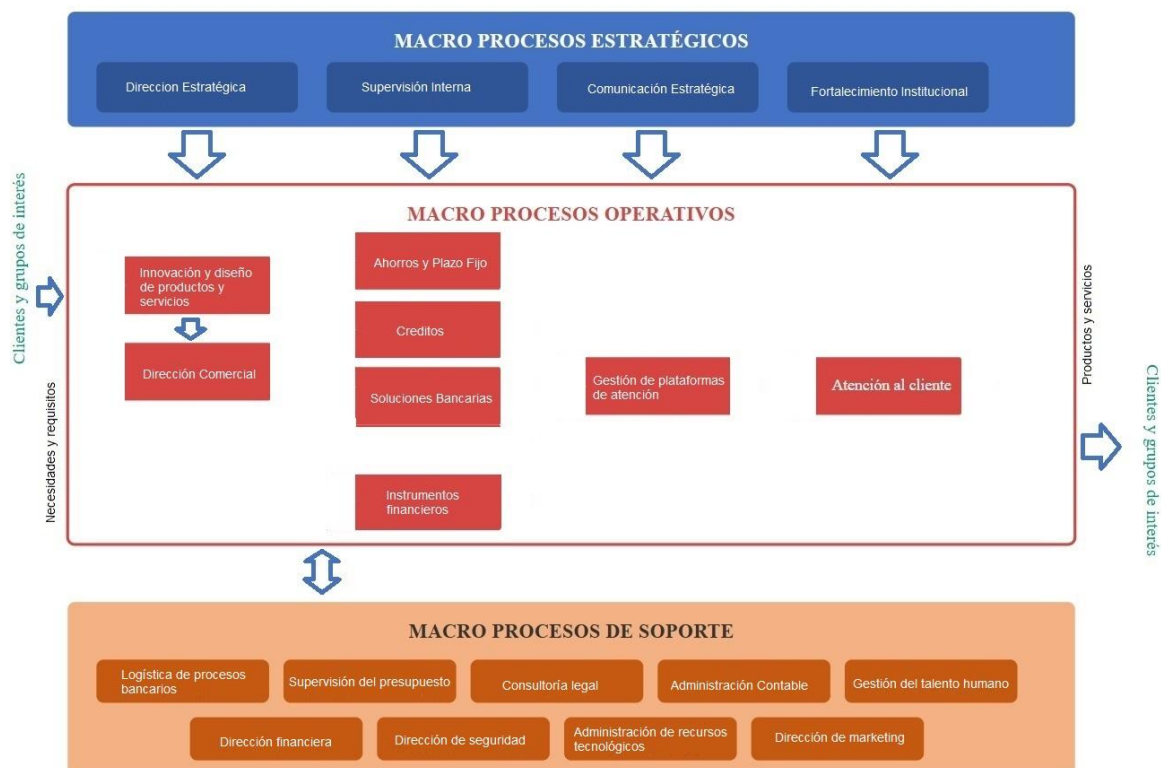
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Ministerio de la producción (2024)

## Anexo 7. Flor del servicio



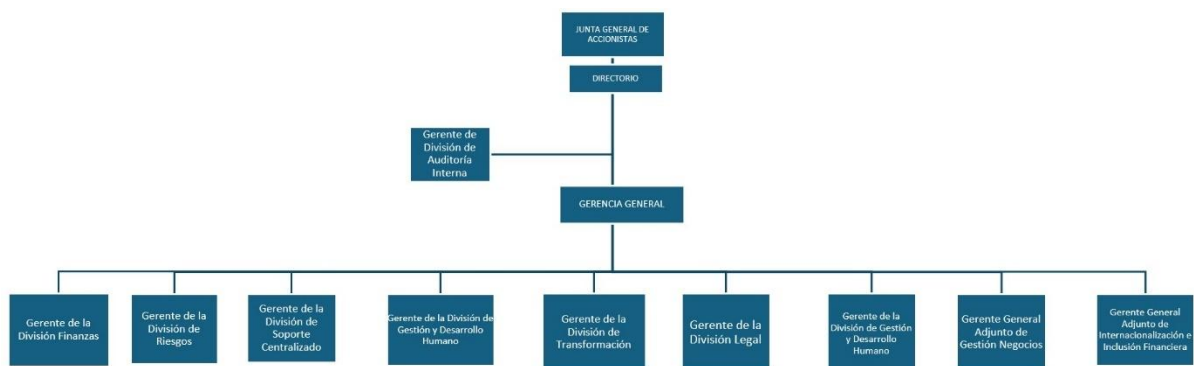
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lovelock & Wirtz (2009).

## Anexo 8. Mapa de macroprocesos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Mibanco (2023)

## Anexo 9. Organigrama de Mibanco



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Mibanco (2023).

**Anexo 10. Proyección de clientes adicionales**

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<u>Nuevas locaciones</u>					
Potencial	74,448	78,171	82,079	86,183	90,492
Cobertura vs Total Potencial	5%	10%	20%	30%	36%
Clientes adicionales	3,722	7,817	16,416	25,855	32,559
<b>Ingresos Adicionales (Miles de S/ )</b>	<b>13,260</b>	<b>27,846</b>	<b>58,477</b>	<b>92,102</b>	<b>115,983</b>
<u>Formalización de clientes</u>					
Potencial	3,728,550	3,747,193	3,765,929	3,784,758	3,803,682
Cobertura vs Total Potencial	0.1%	0.4%	0.6%	0.9%	1.1%
Clientes adicionales	3,729	13,115	22,596	32,170	41,841
<b>Ingresos Adicionales (Miles de S/ )</b>	<b>13,282</b>	<b>46,720</b>	<b>80,491</b>	<b>114,600</b>	<b>149,047</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 11. Presupuesto consolidado. Opex y Capex**

	<b>Tipo de gasto</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Plan Funcional de Marketing	<i>Opex</i>	6,415	17,236	24,211	24,956	32,084
	<i>Capex</i>	8,000	–	–	–	–
Plan Funcional de operaciones	<i>Opex</i>	18,490	9,122	9,551	10,001	10,473
	<i>Capex</i>	4,500	–	–	–	–
Plan Funcional de RRHH	<i>Opex</i>	869	934	1,258	1,569	1,807
	<i>Capex</i>	–	–	–	–	–
Plan de RSE	<i>Opex</i>	1,068	1,888	2,842	3,929	5,149
	<i>Capex</i>	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b><i>Opex</i></b>	<b>26,843</b>	<b>29,181</b>	<b>37,862</b>	<b>40,455</b>	<b>49,513</b>
	<b><i>Capex</i></b>	<b>12,500</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 12. Estado de resultados históricos Mibanco 2018-2023**

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por intereses	2,405,482	2,046,046	2,017,734	2,733,983	3,090,401
Gastos por intereses	(442,899)	(377,787)	(244,752)	(560,093)	(900,851)
Margen financiero bruto	1,962,583	1,668,259	1,772,982	2,173,890	2,189,550
Provisión para créditos de cobranza dudosa	(429,082)	(726,247)	(446,646)	(488,172)	(818,956)
Margen financiero neto	1,533,501	942,012	1,326,336	1,685,718	1,370,594
Ingresos por servicios financieros	136,165	90,318	109,460	125,064	110,830
Gastos por servicios financieros	(42,718)	(34,052)	(53,800)	(43,546)	(25,024)
Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros	1,626,948	998,278	1,381,996	1,767,236	1,456,400
Resultados por operaciones financieras	27,995	15,557	23,749	12,318	13,811
Gastos de administración	(1,057,086)	(970,444)	(1,045,840)	(1,120,068)	(1,159,625)
Depreciación	(26,871)	(23,015)	(19,665)	(18,173)	(16,264)
Amortización	(13,153)	(18,228)	(21,521)	(27,040)	(35,503)
Margen operacional neto	557,833	2,148	318,719	614,273	258,819
Provisiones para contingencias y otros	(29)	(2,867)	3	(652)	547
Utilidad de operación	557,804	(719)	318,722	613,621	259,366
Otros gastos, neto	(4,900)	(29,828)	(39,852)	(20,004)	15,519
Utilidad antes del impuesto a la renta	552,904	(30,547)	278,870	593,617	274,885
Impuesto a la renta	(161,138)	(4,657)	(99,722)	(155,262)	(8,944)
Utilidad neta	391,766	(35,204)	179,148	438,355	265,941

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SMV (2024).

**Anexo 13. Ingresos por intereses por cartera de créditos – Histórico 2016-2023**

	<b>Monto (Miles de S/)</b>	<b>Crecimiento (CAGR 3 años)</b>	<b>Crecimiento (CAGR 5 años)</b>	<b>Crecimiento (CAGR 7 años)</b>
2016	2,018,100	NA	NA	NA
2017	2,223,272	NA	NA	NA
2018	2,353,323	NA	NA	NA
2019	2,336,509	5.0%	NA	NA
2020	2,002,060	-3.4%	NA	NA
2021	1,989,176	-5.4%	-0.3%	NA
2022	2,623,911	3.9%	3.4%	NA
2023	2,934,791	13.6%	<b>4.5%</b>	<b>5.5%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SMV (2024).

**Anexo 14. Estado de resultados detallado 2024- 2028 – Sin estrategia**

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	3,162,541	3,316,617	3,478,398	3,648,267	3,826,630
Gastos por intereses	(629,368)	(660,030)	(692,226)	(726,031)	(761,526)
Margen financiero bruto	2,533,173	2,656,587	2,786,172	2,922,236	3,065,104
Provisión para créditos de cobranza dudosa	(838,073)	(878,903)	(921,775)	(966,790)	(1,014,057)
Margen financiero neto	1,695,100	1,777,684	1,864,397	1,955,446	2,051,047
Ingresos por servicios financieros	111,934	111,934	111,934	111,934	111,934
Gastos por servicios financieros	(39,115)	(39,115)	(39,115)	(39,115)	(39,115)
Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros	1,767,919	1,850,503	1,937,216	2,028,265	2,123,866
Resultados por operaciones financieras	17,398	17,398	17,398	17,398	17,398
Gastos de administración	(1,187,412)	(1,234,734)	(1,283,234)	(1,332,481)	(1,383,911)
Depreciación	(20,952)	(22,101)	(23,292)	(24,531)	(25,821)
Amortización	(43,805)	(45,995)	(48,295)	(50,710)	(53,245)
Margen operacional neto	533,148	565,071	599,792	637,941	678,286
Provisiones para contingencias y otros	–	–	–	–	–
Utilidad de operación	533,148	565,071	599,792	637,941	678,286
Otros gastos, neto	–	–	–	–	–
Utilidad antes del impuesto a la renta	533,148	565,071	599,792	637,941	678,286
Impuesto a la renta	(157,279)	(166,696)	(176,939)	(188,193)	(200,094)
Utilidad neta	375,869	398,375	422,854	449,748	478,192

Nota: Expresado en miles. Fuente: Elaboración propia sobre la base de SMV (2024)

**Anexo 15. Estado de resultados detallado 2024- 2028 – Con estrategia**

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	3,189,083	3,391,184	3,617,367	3,854,969	4,091,660
Gastos por intereses	(634,650)	(674,869)	(719,881)	(767,166)	(814,269)
Margen financiero bruto	2,554,433	2,716,314	2,897,485	3,087,803	3,277,391
Provisión para créditos de cobranza dudosa	(838,729)	(885,099)	(936,898)	(990,727)	(1,043,373)
Margen financiero neto	1,715,705	1,831,216	1,960,588	2,097,076	2,234,018
Ingresos por servicios financieros	111,934	111,934	111,934	111,934	111,934
Gastos por servicios financieros	(39,115)	(39,115)	(39,115)	(39,115)	(39,115)
Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros	1,788,524	1,904,034	2,033,406	2,169,895	2,306,837
Resultados por operaciones financieras	17,398	17,398	17,398	17,398	17,398
Gastos de administración	(1,220,605)	(1,279,905)	(1,350,313)	(1,415,893)	(1,487,650)
Depreciación	(22,897)	(23,865)	(24,984)	(26,246)	(27,631)
Amortización	(44,182)	(47,055)	(50,270)	(53,648)	(57,012)
Margen operacional neto	518,236	570,607	625,238	691,506	751,942
Provisiones para contingencias y otros	–	–	–	–	–
Utilidad de operación	518,236	570,607	625,238	691,506	751,942
Otros gastos, neto	–	–	–	–	–
Utilidad antes del impuesto a la renta	518,236	570,607	625,238	691,506	751,942
Impuesto a la renta	(152,880)	(168,329)	(184,445)	(203,994)	(221,823)
Utilidad neta	365,357	402,278	440,793	487,512	530,119

Fuente: Expresado en miles. Elaboración propia sobre la base de SMV (2024).

## **Anexo 16. Cálculo de costo de fondos propios y cálculo del costo de la deuda**

### **Costo de fondos propios**

Para la calcular el costo de capital ( $K_e$ ) aplicaremos el modelo de precio de capital. Este modelo teórico busca valorizar los activos financieros en función del riesgo asumido. En este caso el costo de capital se calcula como la suma del rendimiento de un activo sin riesgo y el riesgo adicional por arriesgarse más que al invertir en activos libres de riesgo. La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$\text{Costo de capital (Cok)} = R_f + \text{Beta} \times (R_m - R_f)$$

$R_f$ : Rendimiento libre de riesgo. Es la tasa libre de riesgo. Es lo que espera rentabilizar una inversión en el instrumento con el menor riesgo del mercado. En este caso se ha usado como referencia el rendimiento del Tesoro Americano. Dicha información la hemos obtenido del portal del profesor Damodaran (Damodaran, Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2024, 2025).

$R_m - R_f$ : Se entiendo como la ganancia esperada que obtendrían los inversionistas tras arriesgarse más versus invertir en un activo libre de riesgo. Dicha información se ha obtenido del portal del profesor Damodaran (Damodaran, Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2024, 2025).

Beta desapalancado: Es una medida de sensibilidad que permite saber la variación relativa de un activo financiero versus el mercado. Es importante mencionar que dicho riesgo depende del sector económico que se está analizando. Por esto, se determina una muestra de empresas comparables. Dicha información se puede encontrar en el portal Damodaran Online (Damodaran, Betas by Sector (US), 2025).

Riesgo país: Es el riesgo de una inversión debido un determinado país. Para el riesgo país hemos utilizado el diferencial de rendimientos contra bonos del tesoro de US.

A continuación, se presenta el detalle del cálculo del costo de fondos propios:

Indicador	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Rf)	6.05%	(Damodaran, <i>Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2024</i> , 2025)
Rentabilidad de mercado (Rm)	12.26%	(Damodaran, <i>Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2024</i> , 2025)
Beta desapalancada (BU)	1.39	(Damodaran, <i>Betas by Sector (US)</i> , 2025)
Prima por riesgo del mercado (Rm-Rf)	6.22%	Cálculo
Beta apalancada (BL)	6.08	Cálculo
Riesgo País	1.57%	(BCRP, 2025)
Costo de fondos propios (Ke)	45.4%	

Fuente: Elaboración propia

### Cálculo del costo de la deuda

La referencia que utilizamos son las tasas activas anuales de las operaciones en soles realizadas el último mes. Esta información es pública y aparece en el portal de la SBS. Para nuestro caso estamos tomando el promedio de préstamos de diferentes plazos para grandes empresas (SBS, 2025). Tasa de intereses a préstamos promedio a Grandes Empresas: 8.19%<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Consultado el 07/02/2025

### Anexo 17. Cálculo del WACC

Para el cálculo de la tasa de descuento a los cuales descontaremos los flujos utilizaremos la definición del WACC. La fórmula es la siguiente:

$$\text{WACC} = K_e * [E/(E+D)] + K_d * (1-T) * [D/(E+D)]$$

Donde:  $K_e$ : Costo de los fondos propios,  $K_d$ : Costo de la deuda financiera,  $T$ : Tasa impositiva,  $E$ : Porcentaje de capital en la estructura de financiamiento,  $D$ : Porcentaje de deuda en la estructura de financiamiento.

A continuación, se presenta los supuestos del cálculo del WACC:

Indicador	Valor	Fuente
Costo de fondos propios ( $K_e$ )	45.4%	Anexo 16
Valor del patrimonio ( $E$ )	2,865,063	(SMV)
Costo de la deuda ( $K_d$ )	8.19%	Anexo 16
Valor de la deuda ( $D$ )	13,718,978	(SMV)
Impuesto a la renta ( $T$ )	29.5%	Dato
Deuda / Patrimonio ( $D/E$ )	4.79	Cálculo
WACC	12.62%	

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 18. Tabla de indicadores detallado del *Balance Score Card***

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Fórmula
Financiera	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio
	ROA	Utilidad Neta / Activos Totales
	Crecimiento de Ingresos (%)	(Ingresos Actuales - Ingresos Anteriores) / Ingresos Anteriores
	Participación en el mercado de microfinanzas	Colocaciones / Colocaciones Totales del mercado (%)
Clientes	# de clientes que acceden a créditos.	# de clientes que acceden a créditos por año
	Satisfacción del cliente NPS	% Promotores - % Detractores
	Retención de clientes	(Clientes al Final del Período - Nuevos Clientes) / Clientes al Inicio del Período
	# de usuarios que utilizan los aplicativos digitales	# de usuarios, que utilizan los aplicativos digitales.
	Nivel de conocimiento de la marca "Mibanco"	Nivel de conocimiento de la marca entre el público objetivo a través de encuestas, promociones y publicidad.
Procesos internos	Eficiencia operativa	Gastos Administrativos / Utilidad Operativa Bruta
	Tiempo Promedio de Resolución de Reclamos (días)	Suma de Tiempos de Resolución de reclamos / Número de Reclamos
	Tiempo Promedio de Aprobación de Créditos (horas)	Suma de Tiempos de aprobación de créditos/ Número de créditos aprobados
	Tasa de Digitalización de Servicios (%)	Número de Transacciones Digitales / Total de Transacciones
Aprendizaje y Crecimiento	Horas de Capacitación por Colaborador	Total de Horas de Capacitación / Número de Colaboradores
	Índice de Satisfacción del Colaborador	Indicador de la encuesta de clima laboral
	Tasa de Rotación de Colaboradores	Número de Retiros / Número Promedio de Colaboradores

Fuente: Elaboración propia