



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028 DEL BANCO AMAS”

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

Presentado por

**ADRIAN ARBULU COLLIMBOY
MAITE LUCIANA CORNEJO SALDARRIAGA
ALFONSO JOSE MUÑOZ VILLANUEVA
SANDRA MELISSA ZEBALLOS ROJAS**

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, septiembre de 2024

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028 DEL BANCO AMAS" presentado por los alumnos:

- Adrian Arbulu Collimboy
- Maite Luciana Cornejo Saldarriaga
- Alfonso Jose Muñoz Villanueva
- Sandra Melissa Zeballos Rojas

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio turnitin el día 21 de enero de 2025, dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte original completo

21 de enero de 2025

Martín Carlos Otiniano Carbonell

0000-0002-3500-3653

DEDICATORIAS

A mi familia, piezas fundamentales en este y todos mis logros. Gracias de corazón.

Adrián

A ti mami, para que desde el cielo sigas sintiendo orgullo por la hija que formaste, porque tu luz continúa guiándome y motivándome a ser mejor cada día.

Maité

A Virginia y Pepe, Chela y Alberto, Alfonso y Margarita, por enseñarme con su ejemplo la bondad de la libertad, la verdad del amor y la belleza de la estrategia.

Alfonso

A mi familia, amigos y a Dios.

Sandra

A la memoria del gran Pepe Díaz Ísmodes.

Todos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es un plan estratégico de 2024 a 2028 para el banco AMAS en el Perú, con énfasis en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible adecuada a las características del entorno y de la empresa. La investigación bibliográfica se basa en fuentes institucionales como el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Moody's, y en la lectura directa de autores como Michael Porter, Jay Barney y Roger Martin. La investigación de campo se basa en encuestas a 384 personas, observaciones y entrevistas. El resultado es un plan estratégico que concuerda con las premisas teóricas y confirma la hipótesis de que es viable invertir en desarrollar capacidades difíciles de imitar y una ventaja competitiva sostenible sin perder niveles adecuados de rentabilidad, liquidez y solvencia. Esto se comprueba mediante una evaluación económico-financiera con resultados positivos, donde el curso de acción con la estrategia propuesta genera más valor que sin ella.

ABSTRACT

This work is a strategic plan from 2024 to 2028 for AMAS Bank in Peru. It focuses on achieving a sustainable competitive advantage tailored to the specific characteristics of both the environment and the organization. Bibliographic research draws from institutional sources such as the BCRP, the SBS and Moody's, as well as key theoretical contributions from authors including Michael Porter, Jay Barney, and Roger Martin. Field research involved surveys of 384 individuals, along with observations and interviews. The resulting strategic plan aligns with theoretical frameworks and supports the hypothesis that investing in the development of hard-to-imitate capabilities can yield a sustainable competitive advantage while maintaining adequate levels of profitability, liquidity, and solvency. This is validated through a positive economic-financial evaluation, demonstrating that the proposed strategy generates greater value compared to not implementing it.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1. Perfil competitivo de la empresa.....	2
1.1 Descripción general del negocio	2
1.2 Orientación estratégica: visión, misión y valores	2
1.2.1 Visión	2
1.2.2 Misión	2
1.2.3 Valores.....	3
1.3 Perfil estratégico en el sector	3
2. Identificación del problema y de la oportunidad	4
2.1 Realidad problemática	4
2.2 Definición del problema	5
2.3 Enfoque y propuesta de solución prevista	5
3. Propuesta de solución	5
3.1 Objetivo general del trabajo	5
3.2 Objetivos específicos del trabajo	6
3.3 Justificación de la propuesta	6
3.4 Alcances y limitaciones de la propuesta	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	7
1. Análisis del macroentorno	7
1.1 Factores políticos	7
1.2 Factores económicos	7
1.3 Factores socioculturales	8
1.4 Factores tecnológicos.....	9
1.5 Factores ecológicos	10
1.6 Factores legales.....	10
1.7 Oportunidades y amenazas del macroentorno	11
2. Análisis del microentorno	12

2.1	Amenaza de nuevos entrantes	12
2.2	Amenaza de sustitutos.....	13
2.3	Poder de negociación de proveedores.....	14
2.4	Poder de negociación de compradores.....	14
2.5	Rivalidad de competidores actuales.....	15
2.6	Oportunidades y amenazas del microentorno	16
3.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO		18
1.	Análisis del desempeño y solidez financiera	18
1.1	Calidad del capital (C)	18
1.2	Calidad del activo (A).....	18
1.3	Eficiencia en la gestión (M).....	18
1.4	Rentabilidad (E).....	19
1.5	Liquidez (L)	20
2.	Análisis del modelo de negocio	20
2.1	Lienzo de la propuesta de valor	20
2.2	Lienzo del modelo de negocio <i>as is</i>	21
2.3	Fortalezas y debilidades del modelo de negocio.....	21
3.	Análisis de actividades.....	22
3.1	Cadena de valor <i>as is</i>	22
3.2	Fortalezas y debilidades de la cadena de valor	23
4.	Análisis de recursos y capacidades clave.....	23
4.1	VRIO <i>as is</i>	23
5.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	25
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO.....		26
1.	Comparación de la cuota de mercado con los competidores directos	26
2.	Investigación de campo cuantitativa.....	27
3.	Investigación de campo cualitativa.....	30
3.1	Entrevistas.....	30
3.2	Observación	31
4.	Estimación de la demanda	32
4.1	Selección de mercados	32
4.2	Mercado potencial.....	32
4.3	Mercado disponible.....	33

4.4	Mercado meta.....	33
4.5	Pronóstico de la demanda de la empresa	34
CAPÍTULO V. PROPUESTA ESTRATÉGICA		35
1.	Objetivos estratégicos de la empresa	35
2.	Formulación de estrategias alternativas factibles	35
2.1	Matriz FODA	35
2.2	Matriz interno-externa (IE)	36
2.3	Matriz de Ansoff	37
3.	Selección de la estrategia	37
4.	Desarrollo de la estrategia propuesta	39
4.1	Modelo de negocio <i>to be</i>	39
4.2	Cadena de valor <i>to be</i>	40
4.3	VRIO <i>to be</i>	41
CAPÍTULO VI. PLANES DE ACCIÓN POR ÁREA		43
1.	Plan de <i>Marketing</i>	43
1.1	Objetivos de <i>Marketing</i>	43
1.2	Acciones estratégicas de <i>Marketing</i>	43
1.3	Presupuesto de <i>Marketing</i>	44
2.	Plan de Operaciones	45
2.1	Objetivos de Operaciones	45
2.2	Acciones estratégicas de Operaciones	46
2.3	Presupuesto de Operaciones	46
3.	Plan de Personal	46
3.1	Objetivos de Personal	47
3.2	Acciones estratégicas de Personal	47
3.3	Presupuesto de Personal	48
4.	Plan de Responsabilidad Social	48
4.1	Objetivos de Responsabilidad Social	48
4.2	Acciones estratégicas de Responsabilidad Social	49
4.3	Presupuesto de Responsabilidad Social	50
5	Plan de Finanzas	50
5.1	Objetivos de Finanzas	50
5.2	Acciones estratégicas de Finanzas	51

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	52
1. Evaluación cualitativa por los criterios de Rumelt	52
2. Proyección de estados financieros	52
3. Evaluación de la estrategia por proyección de flujo de caja incremental	55
4. Análisis de sensibilidad.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados y proyecciones macroeconómicas del BCRP 2022-2025	8
Tabla 2. Amenazas y oportunidades del análisis del macroentorno.....	11
Tabla 3. Amenazas y oportunidades del análisis del microentorno	16
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos	17
Tabla 5. <i>Benchmarking</i> de solvencia por ratio de pasivo sobre capital	18
Tabla 6. <i>Benchmarking</i> de calidad de activos por ratio de morosidad.....	18
Tabla 7. <i>Benchmarking</i> de eficiencia por gasto operativo / margen financiero	19
Tabla 8. <i>Benchmarking</i> de rentabilidad por ROA.....	19
Tabla 9. <i>Benchmarking</i> de rentabilidad por ROE	19
Tabla 10. <i>Benchmarking</i> de liquidez por ratio activo / pasivo.....	20
Tabla 11. Fortalezas y debilidades del modelo de negocio.....	22
Tabla 12. Fortalezas y debilidades de la cadena de valor	23
Tabla 13. VRIO <i>as is</i>	24
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos.....	25
Tabla 15. <i>Benchmarking</i> de participación de mercado en créditos de consumo	26
Tabla 16. <i>Benchmarking</i> de participación de mercado en créditos hipotecarios	27
Tabla 17. <i>Benchmarking</i> de participación de mercado en depósitos a plazo fijo	27
Tabla 18. Matriz FODA	36
Tabla 19. Matriz interno-externa.....	36
Tabla 20. Matriz de Ansoff	37
Tabla 21. Evaluación por ingeniería inversa de las iniciativas estratégicas.....	38
Tabla 22. VRIO <i>to be</i>	42
Tabla 23. Objetivos de <i>Marketing</i>	43
Tabla 24. Acciones estratégicas de <i>Marketing</i>	44
Tabla 25. Presupuesto de <i>Marketing</i>	45
Tabla 26. Objetivos de Operaciones	45
Tabla 27. Acciones estratégicas de Operaciones.....	46
Tabla 28. Presupuesto de Operaciones.....	46
Tabla 29. Objetivos de Personal.....	47
Tabla 30. Acciones estratégicas de Personal.....	47
Tabla 31. Presupuesto de Personal.....	48

Tabla 32. Objetivos de Responsabilidad Social	49
Tabla 33. Acciones estratégicas de Responsabilidad Social	49
Tabla 34. Presupuesto de Responsabilidad Social	50
Tabla 35. Objetivos de Finanzas	50
Tabla 36. Acciones estratégicas de Finanzas	51
Tabla 37. Estado de resultados proyectado al 2028 en dos escenarios	53
Tabla 38. Estado de situación financiera proyectado al 2028 en dos escenarios	54
Tabla 39. Principales ratios financieras proyectadas al 2028.....	55
Tabla 40. Cálculo del COK para dos escenarios.....	56
Tabla 41. Flujo de caja incremental proyectado al 2028	56
Tabla 42. Flujo de caja incremental con sensibilidad	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición tridimensional del negocio de AMAS	4
Figura 2. Lienzo de propuesta de valor.....	20
Figura 3. Lienzo de modelo de negocio <i>as is</i>	21
Figura 4. Cadena de valor <i>as is</i>	22
Figura 5. Distribución por edades de la muestra encuestada	28
Figura 6. Consumo de productos financieros de las personas encuestadas	28
Figura 7. Bancos de mayor participación en la muestra encuestada.....	28
Figura 8. Factores para elegir un banco	29
Figura 9. Canales de comunicación y operación preferidos	29
Figura 10. Percepción de atención al cliente adecuada y rápida.....	29
Figura 11. Oportunidades de mejora que se espera de los bancos	30
Figura 12. Modelo de negocio <i>to be</i>	39
Figura 13. Cadena de valor <i>to be</i>	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Preguntas y respuestas de la encuesta	69
Anexo 2. Preguntas y respuestas de las entrevistas	76

INTRODUCCIÓN

En un sector oligopólico y “comoditizado” como la industria bancaria en el Perú, ¿puede un banco pequeño ser rentable a largo plazo?, ¿es viable desarrollar fuentes de ventaja competitiva sostenible mientras se mantiene la solidez financiera? La presente tesis aborda este problema mediante la triangulación de métodos de investigación bibliográfica y de campo, cualitativa y cuantitativa. El objetivo es desarrollar una estrategia integral para el banco AMAS de manera que la empresa alcance una ventaja competitiva sostenible.

El esfuerzo se justifica por la oportunidad económica, el impacto social y el aprendizaje académico que conlleva. El alcance está limitado al territorio peruano y a un horizonte de cinco años. El trabajo está estructurado como un plan estratégico: primero se realiza un análisis de la situación actual (problema, entorno, análisis interno, estudio de mercado), luego se establece los objetivos para el horizonte planteado y, finalmente, se formula, elige, desarrolla y evalúa la estrategia para alcanzar dichos objetivos. No obstante que la presentación es lineal, el contenido se ha construido con múltiples instancias de retroalimentación.

Se parte de la hipótesis de que es viable invertir en desarrollar y poner en acción un conjunto de capacidades difíciles de imitar y una ventaja competitiva sostenible sin perder niveles adecuados de rentabilidad, liquidez y solvencia. Además, se toma como premisa que es posible y fructífero integrar la perspectiva de estrategia deliberada con la de estrategia emergente, y el enfoque de estructura-conducta-desempeño con el basado en recursos y capacidades.

Esta tesis ocupa un vacío de investigación. De las 567 822 tesis registradas en el repositorio de Acceso Libre a Información Científica para la Innovación (Alicia) entre 2014 y 2023, dieciséis son planes estratégicos de bancos (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec], 2024).

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Perfil competitivo de la empresa

1.1 Descripción general del negocio

En los últimos diez años, el banco AMAS (originalmente fundado como Cesim Bank) ofreció a personas y empresas en el Perú servicios de banca múltiple en soles y dólares. En captaciones, depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo y cuentas corrientes. En colocaciones, créditos hipotecarios, préstamos de consumo y tarjetas de crédito.

En la cartera de banca personas que maneja AMAS, la mayoría de los clientes son de niveles socioeconómicos (NSE) A y B, con promedios de ingreso familiar mensual de S/13 008.00 y S/6 754.00, respectivamente (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim], 2024). En banca empresas, la mayoría son del sector Educación (colegios, institutos y universidades), además de empresas pequeñas y medianas, hasta 2300 UIT, siguiendo lo expresado en la página 7 del texto del Ministerio de la Producción del Perú - Produce (2013). El producto de mayor participación del banco es el crédito hipotecario, que constituye el 58.61 % de los ingresos, seguido por el préstamo de consumo, con un 32.28 %.

1.2 Orientación estratégica: visión, misión y valores

1.2.1 Visión

¿En qué quiere convertirse el banco AMAS? A continuación, se expresa la visión a un plazo de cinco años, teniendo en cuenta los criterios de David y David (2017), presentados en las páginas 40 y 41 de *Conceptos de administración estratégica*.

Al 2028, ser el banco de referencia para una nueva generación de clientes con expectativas superiores, distinguiéndonos por la excelente calidad del servicio y la innovación.

1.2.2 Misión

Para declarar la misión, también se sigue los criterios de David y David (2017), manifestados en las páginas 46-51 de su texto. De acuerdo con ellos, la declaración debe tener un alcance lo suficientemente amplio para permitir diversas posibilidades de desarrollo creativo; pero, a la vez, especificar nueve componentes: (1) clientes; (2) productos o servicios; (3) mercados; (4) tecnología; (5) preocupación por el crecimiento y solidez financiera; (6) filosofía; (7) ventaja competitiva; (8) preocupación social o ambiental, y (9) preocupación por los empleados.

Además, para que resulte inspiradora (atributo también mencionado por David y David), se toma la recomendación de Sinek (2018): empezar con (A) el *porqué*, continuar con (B) el *qué* y culminar con (C) el *cómo*. Para mayor claridad analítica, a continuación, se declara la misión incluyendo los números o letras luego de mencionar cada componente:

Creemos en el respeto a las personas (6) y queremos destacar por un servicio al cliente único (7) en el sector bancario peruano (3). Buscamos consolidar un negocio rentable (5), con impacto social positivo (8) (A). Ofrecemos productos innovadores de banca múltiple (2) para empresas y personas que no se conforman con el estándar actual (1) (B). Lo lograremos de la mano de tecnologías digitales (4) y un equipo con espíritu innovador y sólidos valores (9) (C).

1.2.3 Valores

- Respeto a las personas: Concéntrate en escuchar activamente a los demás hasta entender sus deseos o necesidades, antes de plantear cualquier solución. No realices llamadas no solicitadas ni hagas perder el tiempo al cliente.
- Confianza: Sé transparente y claro. Muestra la información, mientras no afecte el derecho a la privacidad o seguridad de nadie.
- Espíritu innovador: Cuestiona el *statu quo* y busca siempre nuevas formas de servir mejor al cliente y brindarle soluciones.
- Libertad: Respeta las decisiones ajenas y no presiones por influenciarlas. Quien se sienta a gusto contigo, se quedará.
- Seguridad: Cuida las condiciones de seguridad para las personas y su información. La seguridad es la madre de la confianza.
- Aprendizaje: Aprovecha todas las oportunidades de aprender.

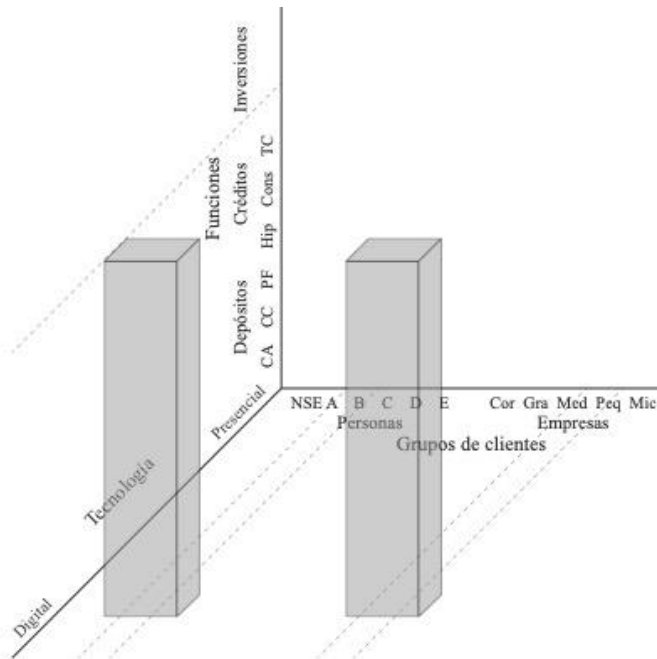
1.3 Perfil estratégico en el sector

Para un análisis del posicionamiento estratégico de AMAS en el sector bancario peruano, es pertinente tomar el modelo de tres dimensiones de Abell (1980), presentado en las páginas 169-171 de *Defining the Business*. En la dimensión de grupos de clientes, se atiende los dos grandes tipos de cliente, personas y empresas. En personas, se enfoca principalmente en los NSE A y B. En empresas, se enfoca en las pequeñas y medianas del sector Educación. En la dimensión de funciones, se tiene un abanico amplio de productos en captaciones y colocaciones, pero una presencia muy escasa en la rama de inversiones. Finalmente, en la dimensión tecnología, donde

se puede describir un eje que va desde una presencialidad total hasta una digitalización total, la empresa se encuentra en un nivel avanzado hacia esta última.

Como representación visual del ámbito estratégico mencionado, a continuación, se presenta la Figura 1:

Figura 1. Definición tridimensional del negocio de AMAS



Nota: NSE = Nivel socioeconómico; Cor = Corporativa; Gra = Grande; Med = Mediana; Peq = Pequeña; Mic = Microempresa.
Fuente: Abell (1980).

A pesar del tamaño reducido de la empresa en comparación con los cuatro bancos más grandes, AMAS se encuentra en una posición competitiva favorable, pues cuenta con indicadores de rentabilidad, liquidez y eficiencia superiores a los niveles promedio de la industria. En cuanto al precio, es decir, las tasas ofrecidas al cliente, hay una situación de paridad con respecto a los competidores directos más cercanos, que son Banbif, GNB y Pichincha. Como parte de su perfil competitivo, AMAS busca diferenciarse por la calidad del servicio al cliente.

2. Identificación del problema y de la oportunidad

2.1 Realidad problemática

El desempeño de AMAS en los últimos cinco años ha sido muy sólido, con indicadores de rentabilidad y liquidez por encima del promedio de la industria bancaria en el Perú. Sin embargo, el análisis del microentorno, el de recursos y capacidades y el estudio de mercado sugieren que este desempeño puede no ser sostenible en el largo plazo. Esto se debe a que la empresa se encuentra en un escenario cercano a lo que Porter describe como convergencia

competitiva (Magretta, 2014), donde los competidores son muy similares y carecen de una ventaja competitiva clara.

2.2 Definición del problema

Excesiva semejanza entre AMAS y los otros bancos respecto a las ofertas disponibles en el mercado, sin mayor diferenciación, lo que resta sostenibilidad a su desempeño.

2.3 Enfoque y propuesta de solución prevista

Frente a este problema, se adopta un enfoque de estrategia de diferenciación, donde la empresa busca distinguirse de sus competidores a partir del desarrollo de un sistema de capacidades difícil de imitar. La estrategia estaría centrada en construir una relación con el cliente. Del estudio de mercado se desprende que la personalización del servicio es un atributo muy valorado por el público objetivo, a la vez que insatisfactorio en la oferta bancaria actual. Se acusan, por ejemplo, largas llamadas telefónicas para poder comunicarse con un asesor, además de tediosos tiempos de espera y procesos de atención, tanto presencial como remota.

La propuesta consiste en explotar la calidad de la atención y la personalización del servicio como ventaja competitiva diferenciadora, con miras a construir una sólida relación con el cliente. Esto se expresa en un programa de asesor financiero y productos de configuración altamente personalizable, servicio de atención por citas, atención telefónica humana 24/7 y beneficios enfocados en el sector educativo. Además, se recomienda desarrollar un sistema de innovación y establecer alianzas con *fintech* de inversión. Las medidas planteadas se apalancan en las fortalezas de la empresa, tales como la solidez financiera, el desarrollo tecnológico, la capacidad de innovación y la cultura de respeto al cliente.

Esta propuesta se basa en la hipótesis de que es posible para un banco pequeño desarrollar capacidades difíciles de imitar que conformen una ventaja competitiva sostenible, sin por ello perder los niveles adecuados de rentabilidad, liquidez y solvencia.

3. Propuesta de solución

3.1 Objetivo general del trabajo

- Determinar las estrategias de la empresa AMAS para el periodo 2024-2028 que sienten las bases de un desempeño sostenible.

3.2 Objetivos específicos del trabajo

- Diagnosticar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de AMAS a partir del análisis del entorno, análisis interno y estudio de mercado.
- Diseñar una estrategia para hacer de AMAS una empresa única en el mercado, como base de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la estrategia y los cursos de acción propuestos para cada área.

3.3 Justificación de la propuesta

La propuesta del servicio de atención por citas, atención telefónica y programa de asesor atacan los atributos más valorados y con mayor grado de insatisfacción de los clientes según la investigación de mercado realizada. Además, las propuestas son consistentes con el análisis del entorno y el diagnóstico interno de la empresa. Por otro lado, la proyección de resultados a cinco años demuestra la viabilidad y conveniencia económico-financiera de los cambios planteados. Finalmente, la propuesta concuerda con una premisa central de la literatura sobre estrategia: para lograr una ventaja competitiva sostenible es preciso desarrollar un conjunto de capacidades que haga al negocio único en su industria.

3.4 Alcances y limitaciones de la propuesta

Este trabajo se circunscribe al entorno peruano, al período 2024-2028 y a la industria bancaria. Podría ser usado como un ejemplo de plan estratégico de diferenciación centrada en la relación con el cliente en instituciones financieras.

En cuanto a presupuesto y tiempo, los alcances están limitados a la labor de cuatro consultores durante cuatro meses. Respecto al acceso a información, la principal limitante es el acceso restringido a información interna sobre los competidores.

Por otro lado, el plan estratégico es un documento escrito por anticipado que, si bien busca incluir las decisiones clave sobre dónde y cómo competir, tiene un matiz teórico que difícilmente recoge la naturaleza del trabajo estratégico real. Este se da de forma continua y sobre la marcha, donde los supuestos se validan o invalidan, el entorno cambia, las acciones se plasman con mayor o menor efectividad y lo planificado da paso a lo emergente e imprevisto.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del macroentorno

Con Aguilar (1967), todo ejecutivo de alto nivel pasa buen tiempo escaneando el entorno del negocio. Con Parodi, las empresas deben prestar atención a los choques exógenos porque explican alrededor del 56 % de los cimientos económicos (Educación Económica Financiera, 2022). A continuación, se desarrolla el análisis del macroentorno a partir del modelo Pestel.

1.1 Factores políticos

La inestabilidad política es una característica saltante en el Perú. Si bien se ha mantenido por varias décadas la democracia representativa como modelo, en los últimos diez años ha habido siete presidentes, a pesar de que el mandato legal es por cinco años (Escobedo, 2023).

No obstante, en materia de política macroeconómica se tiene una institucionalidad muy estable desde la Constitución de 1993, que da autonomía al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) con la misión de la estabilidad monetaria (Pérez, Quispe y Rodríguez, 2016). Se tiene también entidades reguladoras como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la Defensoría del Cliente Financiero y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

En el ámbito internacional, las tensiones políticas afectan la economía peruana. Por ejemplo, la guerra de Rusia contra Ucrania, que eleva el precio de los alimentos, y el conflicto en el Medio Oriente, que eleva el precio del petróleo (BCRP, 2023b).

En el ámbito local, los conflictos sociales han aumentado desde 2019, con un pico en el primer trimestre de 2023, donde la Defensoría del Pueblo registró 2186 acciones colectivas de protesta y Provías 2419 interrupciones y 1834 restricciones de vía pública (BCRP, 2024).

1.2 Factores económicos

En parte debido a la acertada política monetaria del BCRP, desde la década de 1990 el Perú pasó a ser la estrella macroeconómica de América Latina en crecimiento porcentual promedio, déficit fiscal como porcentaje del producto bruto interno (PBI), inflación promedio anual, inflación subyacente (aquella que excluye alimentos y energía) y volatilidad del tipo de cambio (Economía y Finanzas UP, 2023).

A pesar de un 2023 desfavorable, el BCRP estima una recuperación en los próximos dos años

(BCRP, 2023; BCRP, 2024). Ello se muestra en la Tabla 1, a continuación:

Tabla 1. Resultados y proyecciones macroeconómicas del BCRP 2022-2025

Variable / Año	2022	2023	2024*	2025*
Variación porcentual del PBI	2.7	-0.6	3.0	3.0
Var. % Inversión privada fija	-0.4	-7.2	2.3	3.0
Var. % Consumo privado	3.6	0.1	2.7	2.8
Déficit fiscal (% del PBI)	1.7	2.8	2.0	1.5
Tasa de inflación %		3.1	2.2	2.0

Nota: Var. = Variación.

Fuentes: BCRP (2023b); BCRP (2024b).

El crecimiento esperado del PBI peruano coincide con el panorama global: “El dinamismo de la actividad de Estados Unidos e India y los menores temores de una contracción brusca de China han compensado la evolución desfavorable de Europa” (BCRP, 2024b, p. 11).

Pero otro impulsor de la recuperación es interno: la expectativa económica. Esta se recupera desde fines de 2022, después de una caída iniciada en abril de 2021. Como explica Macera, la expectativa funciona como una profecía autocumplida: una menor confianza de los agentes económicos se traduce en que deciden no invertir, y si no invierten no se genera capacidad de producción, ni puestos de trabajo, ni consumo (Economía y Finanzas UP, 2023).

El manejo prudente de la tasa de interés de referencia es una de las principales medidas del BCRP para incentivar o contraer la actividad económica, atendiendo a los niveles de inflación y sus determinantes. Entre septiembre y diciembre de 2023, redujo la tasa de referencia de 7.75 % a 6.75 %, y se espera que en los próximos dos años los bancos centrales de Estados Unidos, Europa e Inglaterra también reduzcan las tasas (BCRP, 2023b).

1.3 Factores socioculturales

La población peruana al 2023 es de 33 725 800 habitantes, con una edad promedio de 33.6 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023), donde el segmento más numeroso (24.1 %) es de la generación *millennial*, según lo observado en la página 15 del documento de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública - CPI (2023). Aunque la estructura poblacional tiende a envejecer, el país está en el pico del bono demográfico, donde la tasa de dependencia (ratio de personas en edad dependiente sobre personas en edad activa) es menor a 2/3. Se estima que el bono irá de 1999 a 2045 (Huaranca y Castellares, 2021).

La distribución de la riqueza es altamente desigual: el 1 % más rico de la población percibe el

29 % de los ingresos, mientras que el 50 % más pobre percibe el 6 % (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2023). De la población económicamente activa ocupada (14 900 000), el 70 % trabaja en empresas de uno a cinco trabajadores, 92 % de las cuales son informales y cuya productividad por trabajador es veinte veces menor que la de una gran empresa (Economía y Finanzas UP, 2023). Esto implica un nivel de riesgo alto para bancos que apunten a este segmento.

El acceso a la vivienda es uno de los aspectos concretos donde se plasma la desigualdad. Grade estima que el país necesita 100 000 nuevas viviendas al año para cubrir su déficit habitacional, y señala la falta de instrumentos financieros como limitante (Swissinfo, 2023). Esto implica una oportunidad para los bancos con crédito hipotecario (De la Vega Polanco, 2023).

Otros aspectos relevantes son la educación y el comportamiento financieros de la población. Según la SBS (2022a), el 41 % de adultos presenta un nivel mínimo o nulo de educación financiera. El 30 % dice que comparó productos de diferentes entidades (42 % en el sector urbano y 40 % en el nivel socioeconómico alto). Además, la mayoría se guía por amigos y familiares al elegir un producto o servicio financiero. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el 79 % de adultos en Perú carece de conocimientos financieros básicos (esto se evidencia en la página 16 del documento de la OCDE, 2023).

En las dimensiones culturales de Hofstede, se encuentra un nivel muy alto (87/100) de aversión a la incertidumbre (dada la fragilidad de las normas), uno bajo (20/100) de individualismo y uno muy bajo (5/100) de orientación al largo plazo (The Culture Factor Group, 2023).

1.4 Factores tecnológicos

La transformación digital es una de las tendencias con mayor impacto en el sector financiero peruano. Se observa en la acogida masiva que han tenido aplicativos como Yape y Plin, cada uno con más de 13 000 000 de usuarios (Ramírez Huancayo, 2023).

El COVID-19 marcó un cambio acelerado en los hábitos de consumo. Antes de pandemia, el 23 % de clientes del sistema financiero usaban billeteras digitales y el 20.73 % usaban tres o más instrumentos de pago. Hoy son el 93 % y 48.17 %, respectivamente (BCRP, 2024c).

Según una encuesta de 2022, 89 % de personas que hacen compras o pagos usa el dinero en efectivo, 16 % billetera móvil y 15 % tarjeta de crédito. No obstante, el 72 % de las personas usaría más medios de pago si garantizaran la seguridad de la operación, mientras que el 68 % lo haría si supiera cómo usarlos, y el 51 % siente que necesita una capacitación en medios de

pago (Ipsos, 2022). Por tanto, se puede decir que hay avance y todavía un gran potencial.

Evidentemente, el uso de alternativas digitales requiere acceso fluido y constante a internet. En 2021, el 69.8 % de la población de seis a más años en Perú usa internet, porcentaje que aumenta a 85.2 % en Lima Metropolitana. Además, el 87.7 % de los que usan internet lo hacen a través de un teléfono celular. El celular ya es usado en el área rural por el 83.1 % (INEI, 2021).

El cambio tecnológico también conlleva peligros. Los casos de ciberdelincuencia (que incluyen fraudes financieros) se han incrementado en 58 % en 2023. Desde que fue creada en 2021 la Unidad Fiscal Especializada en Ciberdelincuencia se han registrado 33 372 denuncias de delitos informáticos, de las cuales 23 016 han sido resueltas (El Peruano, 2024). Así pues, la ciberseguridad es un factor de riesgo crucial para los bancos (BCRP, 2023a).

1.5 Factores ecológicos

Según el índice de desempeño ambiental (EPI) de Yale University (2022), Perú (EPI 39.8) obtuvo una posición baja entre 180 países para muchos indicadores, que incluyen el índice de hábitat de especies (posición 120), pérdida de pastizales (120) y acidificación (128).

En 2020, se suscribió el Protocolo Verde entre el Ministerio del Ambiente del Perú (Minam) y gremios de las instituciones financieras. El protocolo incorpora tres ejes: “la gestión de riesgos, que integra los riesgos socioambientales en la evaluación crediticia y de inversiones; el ‘enverdecimiento’ del portafolio y diseño de productos y servicios verdes; y la ecoeficiencia operativa en la gestión institucional” (Minam, 2020, párr. 11).

Los factores climáticos, además de importantes por sí mismos, afectan significativamente el crecimiento económico. El BCRP calcula que El Niño costero tuvo un impacto desfavorable de 1.1 puntos porcentuales sobre el PBI de 2023. Las sequías en la región andina y la gripe aviar afectaron el PBI en 0.1 puntos porcentuales cada una (BCRP, 2023b). No obstante, se pronostica un escenario mucho menos severo para 2024 (BCRP, 2024b).

1.6 Factores legales

En el marco de la adecuación a los estándares de Basilea III, la SBS establece requerimientos de capital y solvencia para los bancos, de manera que el sistema financiero se mantenga estable y no se quiebre ante un choque externo o crisis de pagos, protegiendo así a los ahorristas (BCRP, 2022). El Decreto Legislativo N.º 1531, que modifica la Ley N.º 26702, permite a las empresas del sistema financiero realizar de manera digital todas sus operaciones autorizadas (Garrigues, 2022). Por su parte, el BCRP regula el flujo crediticio mediante el encaje legal

(BCRP, 2024b).

Una medida menos afortunada es el intento del Congreso de la República de evitar la *usura* mediante una ley que impone una tasa de interés máxima (El Peruano, 2021). Controlar precios genera mercado negro y exclusión financiera, pues reduce oferta de créditos formales para los sectores que implican un costo mayor que la tasa máxima fijada. El BCRP (2022) explica:

El costo del crédito, es decir la tasa de interés a la que se ofrecen los préstamos, está compuesto por los siguientes elementos: i) el costo de fondeo o de financiamiento; ii) los gastos operativos generados por el proceso de selección de clientes, seguimiento y cobranza de los créditos; iii) el riesgo de impago, medido por las provisiones requeridas ante el posible impago de los créditos; y iv) un margen de ganancia, que retribuya al capital invertido por las entidades del sistema financiero (p. 29).

El BCRP estima que el tope máximo en la tasa activa ha afectado a 218 300 clientes que salieron del sistema financiero y a 324 600 que no pudieron ingresar (BCRP, 2024c).

1.7 Oportunidades y amenazas del macroentorno

En la Tabla 2 se identifica los factores más relevantes del análisis del macroentorno, cada uno de los cuales se califica como oportunidad o amenaza y va acompañado de su impacto:

Tabla 2. Amenazas y oportunidades del análisis del macroentorno

Factor	Impacto	Calificación
Persistente inestabilidad política, con siete presidentes en los últimos cinco años	Incertidumbre para los agentes económicos sobre las reglas del juego	Amenaza
Continuidad por décadas de la destacada gestión monetaria por parte del BCRP	Relativa confianza sobre la estabilidad del tipo de cambio y la inflación	Oportunidad
Pronóstico de recuperación del PBI (3 % anual), inversión y consumo privados	Aumento de la capacidad de inversión, consumo y demanda de créditos	Oportunidad
Disminución gradual de la tasa de interés de referencia de 7.75 % a 6.75 %	Reducción del costo del fondeo bancario y de la tasa activa para el cliente	Oportunidad
Bono demográfico: alto porcentaje de población en edad productiva hasta 2045	Composición etaria productiva y con relativa capacidad de asumir riesgos	Oportunidad
Alta informalidad: 70 % de trabajadores en microempresas, 92 % informales	Elevado nivel de riesgo de una fracción importante del mercado peruano	Amenaza
Tendencia mayoritaria a guiarse por familiares y amigos en decisiones financieras	Relevancia del boca-oreja para la difusión de buenas o malas experiencias	Oportunidad
Uso extendido de internet (69.8 %), celular (87.7 %) y billetera digital (93 %)	Ampliación del mercado potencial para productos y servicios de banca móvil	Oportunidad
Aumento en 58 % de la ciberdelincuencia, con decenas de miles de denuncias	Pérdida de confianza en las condiciones de seguridad de transacciones digitales	Amenaza
Establecimiento por “ley contra la usura” de una tasa de interés activa máxima	Limitación del acceso al sistema financiero de importantes sectores de la población	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2024.

Es interesante notar que hay factores con efecto ambivalente, que pueden constituir amenazas

u oportunidades dependiendo del ángulo en que se miren (Aguilar, 1967).

2. Análisis del microentorno

¿Qué tan atractivo es tener un banco? De acuerdo con la Bolsa de Valores de Lima (BVL), ocho bancos están entre las treinta y cuatro empresas en Perú con mayor utilidad en 2023, con un total de S/9 261 254 000.00. Al considerar los diecisiete bancos, se obtiene una utilidad promedio de S/576 627 000.00 por banco (BVL, 2024). En definitiva, es atractivo.

Ahora, ¿cómo entender los factores subyacentes que determinan la estructura de la industria y la intensidad de la competencia? Para ello está el concepto porteriano de **rivalidad ampliada**, donde no son solo los rivales actuales quienes limitan la rentabilidad de una empresa, sino también los proveedores, clientes, potenciales entrantes a la industria y sustitutos de otra industria (Porter, 1998b). Y la herramienta para medir la intensidad de esta rivalidad ampliada es el análisis de las cinco fuerzas que Porter desarrolló en 1980.

Para el siguiente análisis, se define la industria como el conjunto de empresas privadas de banca múltiple en el Perú, intermediarios financieros que se caracterizan por financiarse con depósitos del público y cumplir determinados requerimientos de capital. Esta industria forma parte de la sección K, clase 6419 según la clasificación internacional (INEI, 2010).

2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Existen cuatro fuentes de barreras de entrada disuasivas para posibles nuevos competidores. Primero, requerimientos de capital: la ley indica un capital social de S/33 949 396.00 para abrir un banco (SBS, 2023b), lo que exige un alto retorno para invertir (Porter, 1998b).

Claro que es posible entrar mediante una adquisición (Porter, 1998b), pero las cifras no son menores. En 2022, Grupo Coril adquirió el 51.73 % de Alfin Banco (ex Banco Azteca) por S/55 000 000.00 (Semana Económica, 2022).

Una segunda barrera importante es la regulación gubernamental. El licenciamiento de un banco es un proceso largo y complejo (SBS, 2021), que da tiempo a competidores actuales para enterarse por anticipado, conocer al postulante y preparar su defensa (Porter, 1998b).

Tercero, hay varias marcas fuertemente posicionadas, lo que es crucial en una industria basada en la confianza. Por ejemplo, la marca BCP está valorizada en USD789 000 000.00 (Brand Finance, 2024). Desarrollar y posicionar una marca requiere tiempo y una fuerte inversión en publicidad (Porter, 1998b).

Un cuarto factor disuasivo son las represalias esperables. Al 2023, cuatro grandes bancos gozan

de una cuota de mercado de 83.37 % en colocaciones y 82.14 % en depósitos, y acumulan un patrimonio de S/55 638 732,000.00 (SBS, 2024a). Esto haría razonable que un potencial competidor espere reacciones ante su eventual ingreso (Porter, 1998b).

Por lo tanto, como las barreras de entrada son altas, la amenaza de nuevos entrantes es leve.

2.2 Amenaza de sustitutos

¿Qué alternativas a los bancos se tiene para obtener un préstamo, guardar dinero o invertirlo para darle rentabilidad? Fuera de la industria bancaria, las opciones son las cajas municipales, financieras, *fintech*, amigos/familiares y prestamistas informales.

Para los sustitutos amigos/familiares y prestamistas informales, si bien es probable que muchos no vean otra opción que acudir a ellos, los riesgos son altísimos: perder una importante relación personal en el primer caso; perder la vida en el segundo (Universidad del Pacífico, 2019).

Las cajas y financieras representan una fracción muy pequeña del mercado, donde, a diciembre de 2023, los bancos poseen el 88.81 % del monto de activos en operaciones múltiples (SBS, 2024a). Además, la banca múltiple supera a cajas y financieras en indicadores de rentabilidad (ROE y ROA) y tiene menos morosidad (Universidad de Lima, 2023).

No hay grandes diferencias en los precios que hagan muy atractiva la oferta de los sustitutos (Porter, 1998b). Excluyendo corporaciones y empresas grandes, la tasa promedio en soles que cobra un banco es 28.83 %; una caja 24.83 % y una financiera 39.34 % (SBS, 2024a).

En el caso de cajas rurales, se añaden disoluciones como la de Caja Raíz (SBS, 2023a).

Las *fintech* son sustitutos de mayor importancia, en vista de desarrollos tecnológicos como la *blockchain* y la inteligencia artificial. Al 2023, ya existen en el mercado peruano 447 empresas *fintech*, 188 de las cuales son locales, tal como se menciona en las páginas 8 y 9 de la Guía de Ernst & Young (2023).

No obstante, los bancos están reaccionando a tiempo mediante procesos de transformación digital (Torres Llosa, 2020), incluso incorporando *startups* en su estructura (Startupeable con Enzo Cavalie, 2022). De este modo, aprovechan su espalda financiera para integrarse al desarrollo tecnológico, incorporar a un sustituto potencial ineludible y controlar el riesgo de ser desplazados por este (Porter, 1998b; CAENE Educación Ejecutiva, 2023).

Considerando estas tendencias, la amenaza de sustitutos se podría calificar de leve.

2.3 Poder de negociación de proveedores

El dinero es la materia prima con la cual los bancos construyen los productos financieros, y el 75 % del fondeo de los bancos proviene de obligaciones con el público (SBS, 2024a). Por ello, es necesario considerar a los ahorristas en su faceta de proveedores. En los bancos peruanos hay 36 371 442 cuentas de ahorros (SBS, 2024a), esto es, una enorme cantidad de proveedores dispersos y atomizados, para solo diecisiete bancos. Y el bien que proveen es indiferenciado. Solo en los bancos muy enfocados en el segmento corporativo cobra importancia el poder de negociación de este tipo de proveedor; es el caso del Citibank, Santander, ICBC, Bank of China y BCI, que, en conjunto, reúnen apenas cuarenta y tres cuentas de ahorros (SBS, 2024a).

Un segundo tipo de proveedor importante son los trabajadores (Porter, 1998b). Aquí también hay alta fragmentación. De las universidades del Pacífico, Lima, Piura, PUCP, ESAN y UPC, solo en 2017 egresaron 2740 administradores y economistas (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [Sunedu], 2023). Además, según First Job, una mayoría de jóvenes quisiera trabajar en bancos (El Comercio, 2024).

Tercero, dado que los productos financieros están asociados a seguros, las catorce aseguradoras son también proveedores frecuentes. Aunque es difícil generalizar, un banco es un cliente importante, usualmente capaz de hacer competir con intensidad a varias aseguradoras.

Finalmente, dado el desarrollo tecnológico, es vital para los bancos contar con proveedores de sistemas informáticos. Estos sistemas contribuyen de manera decisiva al éxito de los procesos y productos del banco, lo que aumenta el poder de quienes lo proveen (Porter, 1998b). Por otro lado, resulta muy costoso el proceso de cambiar de proveedor, y, además, sería creíble si un gigante tecnológico amenaza con integrarse hacia adelante para incursionar en la actividad de intermediación financiera (Porter, 1998b).

Luego, en suma, el poder de negociación de proveedores es moderado. En general es leve, pero se intensifica en particular en el segmento corporativo y proveedores de tecnología.

2.4 Poder de negociación de compradores

De manera similar a los ahorristas, el número de clientes para la banca múltiple es muy grande: hay 4 641 515 deudores (SBS, 2024a), lo que sugiere un bajo poder negociador. Sin embargo, es fácil acceder a información (Porter, 1998b) sobre las ofertas de cada banco, comparar y optar por el más económico o cambiar de banco sin costo (Porter, 1998b).

Ahora bien, con una mirada más detallada, se observa que, en los segmentos corporativo e

hipotecario, cada cliente y cada contrato pueden tener un volumen considerable. Sin embargo, en el caso del segmento hipotecario sí hay un costo de cambiar de proveedor; por ejemplo, si el comprador de un inmueble quiere optar por un banco diferente al que tiene contrato con la inmobiliaria, incurrirá en el costo de la carta fianza y la demora de los trámites asociados.

Luego, existen elementos que equilibran las fuerzas de uno y otro lado, por lo que el poder de negociación de los compradores es moderado.

2.5 Rivalidad de competidores actuales

Existen algunos bancos que enfocan su cartera en segmentos específicos (SBS, 2024a). De acuerdo con las clasificaciones de riesgo de Moody's y Apoyo & Asociados (SBS, 2024b), Santander, Citibank, Bank of China, ICBC y BCI se enfocan en corporaciones y grandes empresas; Mibanco en empresas medianas, pequeñas y micro; Falabella y Ripley en tarjetas de crédito y préstamos no revolventes; GNB, Pichincha y Banco de Comercio en consumo no revolvente. Los otros tienen una composición más balanceada.

Pero, en cada enfoque determinado, no se percibe una considerable diferenciación en sus productos y propuestas de valor; más bien, se ofrece productos sumamente similares e intercambiables entre sí. Esto se ha constatado en la revisión de los sitios web de los bancos y en la experiencia de los autores de la presente tesis como clientes de varios bancos.

Más aún, en ciertos segmentos es una práctica común la compra de deuda en un banco por parte de otro, en procesos que para el cliente no implican mayor costo, tiempo ni dificultad, más allá de simplemente notar que el nuevo banco ofrece una mejor tasa de interés y aceptarla. En el año transcurrido entre octubre de 2020 y septiembre de 2021, los desembolsos por concepto de compra de deuda alcanzaron S/2 960 000 000.00 en crédito hipotecario, con 7000 deudores migrantes, y 106 000 deudores migrantes en créditos de consumo (SBS, 2022b).

Finalmente, a la escasa diferenciación percibida se añade el hecho de que cuatro competidores (BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank) dominan ampliamente la industria, ocupando los cuatro primeros lugares en participación de mercado en casi todos sus segmentos.

En consecuencia, se puede decir que la rivalidad de los competidores actuales es intensa.

Del análisis de la industria se desprende un nivel entre medio y alto de atractivo. Hay buena rentabilidad, leve amenaza de entrantes y sustitutos, moderado poder de negociación de proveedores y clientes e intensa rivalidad de competidores actuales. Pero acaso más importante que esta conclusión general es tomar en cuenta las fuentes y causas subyacentes y específicas que

determinan las fuerzas competitivas en la industria, porque son ellas las consideraciones principales para fines de definir un posicionamiento estratégico (Porter, 1998b), es decir, las decisiones de dónde y cómo competir (Lafley y Martin, 2013).

Entonces, ¿qué fuentes limitan o reducen la rentabilidad de una empresa que participe en la industria bancaria? De acuerdo con el análisis, se identifican cuatro:

- Importancia creciente de los actores que dominan las tecnologías digitales.
- Clientes con amplio acceso a información y capacidad de comparar opciones.
- Alto grado de concentración de la industria en cuatro competidores dominantes.
- Limitada diferenciación entre productos y propuestas de valor de los bancos.

2.6 Oportunidades y amenazas del microentorno

En la Tabla 3 se identifica los principales factores del análisis del microentorno, cada uno de los cuales se califica como oportunidad o amenaza y va acompañado de su impacto:

Tabla 3. Amenazas y oportunidades del análisis del microentorno

Factor	Impacto	Calificación
Capital requerido de S/33 949 396.00, complejo licenciamiento y marcas posicionadas	Altas barreras de entrada para potenciales nuevos competidores en la industria bancaria	Oportunidad
Gran cantidad de ahorristas y prestatarios en comparación con los diecisiete bancos	Atractivo de la industria: pocos competidores para muchos proveedores y clientes	Oportunidad
Poder de negociación alto de proveedores (y posibles sustitutos) de alta tecnología	Imposibilidad para los bancos de dictarles las condiciones de la relación comercial	Amenaza
Capacidad de los ahorristas y clientes en el segmento corporativo de negociar tasas	Necesidad por parte de los bancos de ajustar sus tasas y márgenes en este segmento	Amenaza
Facilidad para el cliente de obtener información y comparar opciones de diversos bancos	Necesidad por parte de los bancos de generar y comunicar propuestas de valor superiores	Amenaza
Concentración del 82.14 % de depósitos y 83.37 % de colocaciones en cuatro bancos	Probabilidad de represalias si se choca directamente con los bancos dominantes	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2024.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para determinar el éxito de la estrategia actual de la empresa en responder al entorno, se elabora la matriz EFE, en la Tabla 4, de acuerdo con David y David (2017).

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave	Peso	Cal.	Puntaje
Oportunidades			
1. Capital requerido de S/33 949 396.00, complejo licenciamiento y fuertes marcas	0.12	2	0.24
2. Gran cantidad de ahorristas y prestatarios en comparación con los diecisiete bancos	0.09	2	0.18
3. Uso extendido de internet (69.8 %), celular (87.7 %) y billetera digital (93 %)	0.08	4	0.32
4. Disminución gradual de la tasa de interés de referencia de 7.75 % a 6.75 %	0.08	3	0.24
5. Pronóstico de recuperación del PBI (3 % anual), inversión y consumo privados	0.07	2	0.14
6. Continuidad por décadas de la destacada gestión monetaria por parte del BCRP	0.05	2	0.10
7. Tendencia mayoritaria a guiarse por familiares y amigos en decisiones financieras	0.03	3	0.09
8. Bono demográfico: alto porcentaje de población en edad productiva hasta 2045	0.02	3	0.06
Amenazas			
1. Concentración del 82.14 % de depósitos y 83.37 % de créditos en cuatro bancos	0.12	1	0.12
2. Poder de negociación alto de proveedores (y posibles sustitutos) de alta tecnología	0.09	4	0.36
3. Alta informalidad: 70 % de trabajadores en microempresas, 92 % informales	0.06	3	0.18
4. Aumento en 58 % de la ciberdelincuencia, con decenas de miles de denuncias	0.06	3	0.18
5. Persistente inestabilidad política, con siete presidentes en los últimos cinco años	0.05	2	0.10
6. Establecimiento por “ley contra la usura” de una tasa de interés activa máxima	0.03	3	0.09
7. Facilidad para el cliente de informarse y comparar opciones de varios bancos	0.03	3	0.09
8. Capacidad de los ahorristas y clientes corporativos de negociar tasas	0.02	3	0.06
Total	1.00		2.57

Nota: Cal. = Calificación.

Fuente: Elaboración propia 2024.

La puntuación ponderada total (2.57) está por encima del punto medio de 2.5, por lo que se interpreta que AMAS está teniendo éxito en aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Se está aprovechando de forma superior las oportunidades del uso de internet y celulares y del bono demográfico, y evitando muy bien la amenaza del alto poder de negociación de ahorristas y clientes corporativos. No obstante, hay áreas de oportunidad, especialmente en la amenaza más significativa, la concentración de la industria (ponderación 1.2), donde la empresa tiene una calificación deficiente (1), pues no cuenta con una estrategia que ayude a minimizar los efectos adversos de este factor externo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis del desempeño y solidez financiera

Para evaluar el desempeño de AMAS, se revisa las variables CAMEL, de uso estándar en el sector, según el profesor y experto en banca Antonio Jiménez (comunicación personal, 11 de junio de 2024). Además, se incluye referencias de rivales directos y el promedio de la industria según datos de la SBS (2024a).

1.1 Calidad del capital (C)

La calidad del capital se refiere a la solvencia del banco para cumplir con sus obligaciones. Se puede medir por la ratio de pasivo sobre capital. En la Tabla 5 están los resultados:

Tabla 5. Benchmarking de solvencia por ratio de pasivo sobre capital

Pasivo / Capital social y reservas	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023
GNB	7.15	7.12	6.40	6.22
Pichincha	12.3	10.96	9.88	7.95
AMAS	9.58	9.42	9.11	9.13
Banbif	15.11	14.81	13.06	12.95
Promedio	7.84	8.00	6.57	6.67

Nota: El promedio es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.

Fuente: SBS (2024a).

En el sector es común tener estructuras de financiamiento intensivas en deuda.

1.2 Calidad del activo (A)

Tabla 6. Benchmarking de calidad de activos por ratio de morosidad

Créditos atrasados / Créditos directos	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023
GNB	3.89	4.21	3.73	3.42
AMAS	3.21	3.18	3.23	3.49
Banbif	3.18	2.94	3.44	3.51
Pichincha	5.55	5.40	5.51	6.55
Promedio	4.38	2.98	2.93	3.54

Nota: El promedio es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.

Fuente: SBS (2024a).

La ratio de morosidad de los créditos de AMAS se ha mantenido por debajo de casi todos los competidores, lo cual indica que el banco corre un riesgo de incumplimiento aceptable.

1.3 Eficiencia en la gestión (M)

La eficiencia en la gestión es la capacidad de la gerencia de utilizar los recursos de forma correcta y productiva. Una manera de medirla es por la relación entre los gastos de operación

y el margen financiero. Cuanto mayor sea esta relación, menor será el nivel de eficiencia del banco. En la Tabla 7 están los resultados:

Tabla 7. Benchmarking de eficiencia por gasto operativo / margen financiero

Gasto operativo / Margen financiero	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023
AMAS	0.13	0.20	0.27	0.21
Pichincha	0.57	0.57	0.43	0.43
Banbif	0.39	0.43	0.48	0.50
GNB	0.46	0.55	0.56	0.66
Promedio	0.55	0.87	0.71	0.48

Nota: El promedio es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.

Fuente: SBS (2024a).

Al 31 de diciembre de 2023, los resultados de AMAS muestran un incremento en los últimos años, que se explica por inversiones en desarrollo de *software* y bonificaciones por desempeño. Sin embargo, el valor de este indicador se mantiene muy por debajo del promedio del mercado, lo que indica un gran nivel de eficiencia de la empresa frente a sus competidores.

1.4 Rentabilidad (E)

Hay dos formas de medir la rentabilidad de la empresa: (i) desde la perspectiva económica del negocio, donde se utiliza como indicador el retorno sobre activos (ROA), y (ii) desde la perspectiva financiera del accionista, donde se utiliza el retorno sobre capital propio invertido (ROE). En la Tablas 8 y 9 están los resultados para el ROA y ROE, respectivamente:

Tabla 8. Benchmarking de rentabilidad por ROA

ROA	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023
AMAS	5.38	3.26	2.93	3.38
Banbif	0.36	0.84	0.91	0.88
GNB	0.09	0.52	0.60	0.38
Pichincha	(0.18)	(0.88)	0.05	0.01
Promedio	(0.50)	(1.10)	1.18	0.91

Nota: El promedio es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.

Fuente: SBS (2024a).

Tabla 9. Benchmarking de rentabilidad por ROE

ROE	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023
AMAS	46.82	22.69	16.74	16.01
Banbif	5.03	11.96	11.95	10.82
GNB	0.64	4.16	4.38	2.62
Pichincha	(1.94)	(10.42)	0.54	0.06
Promedio	(1.25)	(12.35)	10.14	7.64

Nota: El promedio es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.

Fuente: SBS (2024a).

Los valores ROA y ROE de AMAS son de 3.38 % y 16.01 %, respectivamente, superiores al promedio de mercado y a sus competidores directos. Por el fuerte apalancamiento en deuda, en un banco es normal que el accionista goce de una rentabilidad mucho mayor que la del negocio.

1.5 Liquidez (L)

La liquidez es la capacidad de cumplir las obligaciones de corto plazo. Una forma de medirla es con la ratio de activo sobre pasivo. En la Tabla 10 están los resultados:

Tabla 10. Benchmarking de liquidez por ratio activo / pasivo

Activo / Pasivo	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023
AMAS	1.13	1.17	1.21	1.27
GNB	1.14	1.15	1.16	1.16
Pichincha	1.09	1.08	1.09	1.12
Banbif	1.08	1.08	1.09	1.09
Promedio	2.12	1.17	1.21	1.19

Nota: El promedio es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.
Fuente: SBS (2024a).

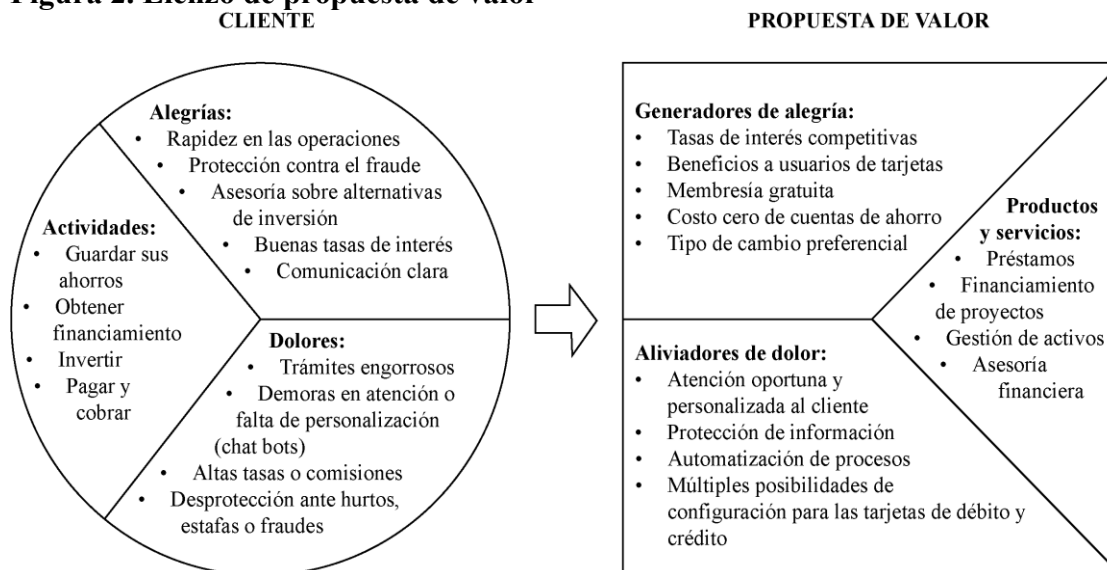
AMAS tiene una liquidez estable y suficientemente holgada para cumplir sus obligaciones.

2. Análisis del modelo de negocio

2.1 Lienzo de la propuesta de valor

En la Figura 2, se detalla la propuesta de valor. Siguiendo a Osterwalder (FBTB, 2017), se diseña el perfil de cliente, conformado por actividades, alegrías y dolores, y luego la propuesta de valor, conformada por generadores de alegría, aliviadores de dolor y productos y servicios.

Figura 2. Lienzo de propuesta de valor

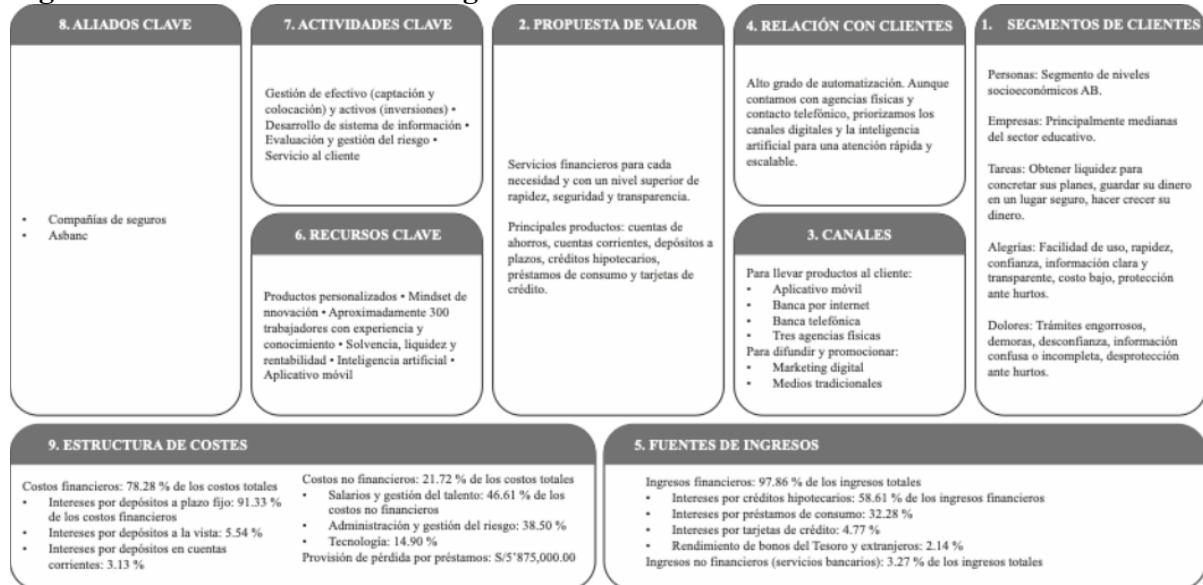


Nota: En esta figura, el orden original del lienzo de la propuesta de valor se ha invertido para que se lea de izquierda a derecha, pero, como se ve en la Figura 3, el segmento de cliente aparece a la derecha y la propuesta de valor a la izquierda.
Fuente: Elaboración propia 2024.

2.2 Lienzo del modelo de negocio *as is*

La Figura 3 presenta el modelo de negocio, siguiendo a Osterwalder (Dazrene Darus, 2015):

Figura 3. Lienzo de modelo de negocio *as is*



Fuente: Elaboración propia 2024.

Los segmentos de clientes y la propuesta de valor de esta versión del modelo de negocio están enunciados tal como lo hace la empresa actualmente. La forma de llegar al cliente se caracteriza por la multiplicidad de canales y un alto grado de automatización. En la estructura de costes, destacan el costo variable de los intereses por depósitos a plazo fijo (que son el 71.49 % de los costos totales) y el costo fijo de salarios y gestión del talento (10.12 % de los costos totales). En los ingresos, destacan los intereses por créditos hipotecarios (57.35 % de los ingresos totales) y los intereses por préstamos de consumo (31.58 % de los ingresos totales). En las alianzas estratégicas, se tiene básicamente a las aseguradoras, para los seguros asociados a créditos, desgravamen y protección de tarjetas.

Finalmente, las actividades clave se estudian con la cadena de valor del acápite 3.1 y los recursos y actividades clave con el análisis VRIO del acápite 4.1.

2.3 Fortalezas y debilidades del modelo de negocio

En la Tabla 11 se identifica las principales fortalezas y debilidades que se derivan del modelo de negocio, cada una acompañada de su impacto:

Tabla 11. Fortalezas y debilidades del modelo de negocio

Factor	Impacto	Calificación
Perfil de cliente demasiado genérico	Dificultad para enfocar la propuesta de valor	Debilidad
Propuesta de valor demasiado extensa	Dificultad para percibir rápidamente el valor ofrecido	Debilidad
Satisfacción de clientes y trabajadores	Mantenimiento del buen desempeño laboral y comercial	Fortaleza
Procesos altamente digitalizados	Mejora de la eficiencia en costos y rapidez del servicio	Fortaleza
Pocas alianzas estratégicas: una	Limitación de oferta a la capacidad de recursos propios	Debilidad
Sólida reputación y calificación AAA	Confianza del cliente y bajo costo de fondeo	Fortaleza
Pocas sucursales físicas: tres	Insatisfacción de cierto tipo de clientes	Debilidad
Alta rentabilidad, liquidez y solvencia	Solidez y buena salud financiera del negocio	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2024.

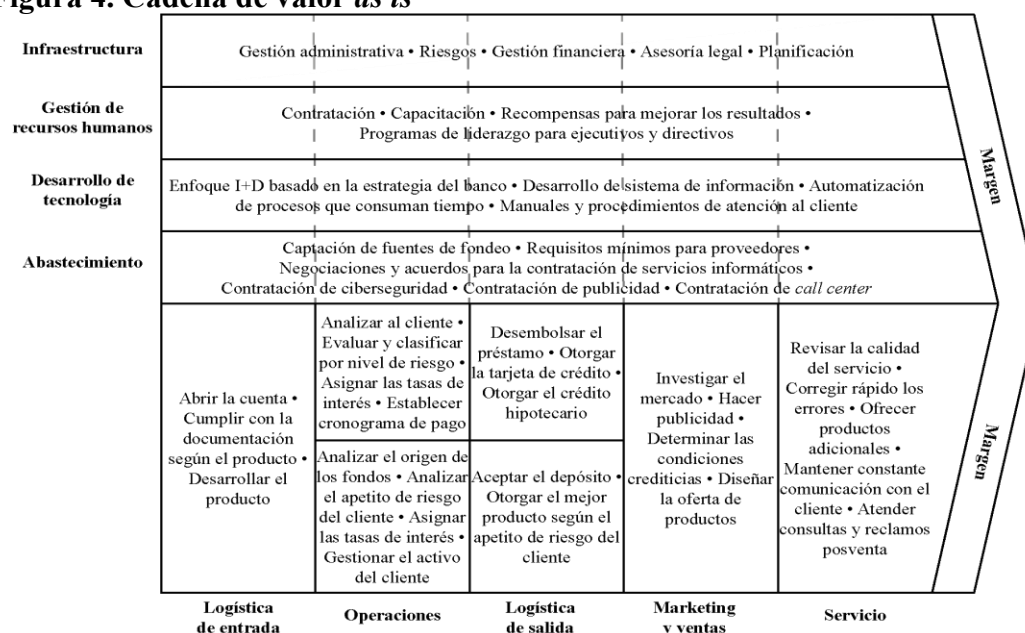
3. Análisis de actividades

El negocio de la empresa se puede desagregar en actividades específicas relevantes, cada una de las cuales puede contribuir a alcanzar una posición en costos o una forma de diferenciación (Porter, 1998a). Así, la cadena de valor es una herramienta de análisis para visualizar y relacionar las actividades clave del modelo de negocio y entender las fuentes internas de ventaja competitiva, evidenciando que una empresa puede obtener ventaja a partir de las actividades que hace y de su forma de ejecutarlas.

3.1 Cadena de valor *as is*

Se toma el modelo de Porter, considerando que es aplicable a diversos sectores tanto de productos como de servicios (Porter, 1998a), como se muestra en la Figura 4, a continuación:

Figura 4. Cadena de valor *as is*



Fuente: Elaboración propia 2024.

Con Porter (1998a), las actividades pueden entenderse como capacidades en acción; por lo tanto, es importante revisar detenidamente el bloque de recursos y capacidades clave del modelo de negocio.

Dentro del *core* del negocio, representado por las actividades primarias, se tiene como factores clave el tener una asignación del nivel de riesgo confiable, un desarrollo de productos atractivos y una comunicación transparente, oportuna y personalizada con el cliente.

3.2 Fortalezas y debilidades de la cadena de valor

En la Tabla 12 se identifica las principales fortalezas y debilidades que se desprenden de las actividades de la cadena de valor, cada una acompañada de su impacto:

Tabla 12. Fortalezas y debilidades de la cadena de valor

Factor	Impacto	Calificación
Pocas tarjetas de crédito e inversiones	Pérdida de oportunidades de ingreso y fidelización	Debilidad
Margen financiero relativamente bajo	Disminución de la rentabilidad del negocio	Debilidad
Buen nivel de eficiencia operativa	Control de los costos y rentabilidad de la operación	Fortaleza
Cartera con bajo riesgo crediticio	Disminución del riesgo y la necesidad de provisiones	Fortaleza
Mentalidad de innovación	Generación de ideas y oportunidades de mejora	Fortaleza
Baja tasa de rotación de personal	Mejora del nivel de aprendizaje y la productividad	Fortaleza
Deficiente estructura salarial	Posible desmotivación o percepción de inequidad	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2024.

4. Análisis de recursos y capacidades clave

¿En qué condiciones los recursos clave de la empresa pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible? Para Barney (1991), esto ocurrirá si se implementa una estrategia creadora de valor que no sea implementada al mismo tiempo por otro competidor actual o potencial, y cuando, además, este sea incapaz de replicar los beneficios de dicha estrategia. De manera interesante, Porter coincide al señalar que, para que una estrategia de diferenciación sea sostenible, la empresa tiene que encontrar fuentes de unicidad que no puedan ser imitadas por los competidores (Porter, 1998a).

4.1 VRIO *as is*

Siguiendo a Barney (1995), en las páginas 52-56 de *Looking Inside for Competitive Advantage*, esto implica que los atributos internos en cuestión tengan cuatro características: valor, rareza, inimitabilidad y organización.

A continuación, en la Tabla 13, se evalúa los recursos y capacidades identificados en el modelo de negocio. Luego se indica la presencia o ausencia de las cuatro características mencionadas y, en función de ello, se estima el tipo de impacto en la ventaja competitiva.

Tabla 13. VRIO *as is*

Recurso o capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Organizado?	Resultado
Productos personalizados	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Mentalidad de innovación	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible potencial
Alta digitalización	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Alianzas estratégicas	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Ciberseguridad	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Cultura de respeto al cliente	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible potencial
Equipo experimentado	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Solidez financiera	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Capacidad de inversión	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Buena gestión de riesgos	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Personal de tecnología y venta	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2024.

Hay en la tabla numerosas fuentes de paridad competitiva. Todos ellos añaden valor y permiten de alguna manera explotar las oportunidades y afrontar las amenazas que presenta el entorno. Pero no hay ninguna rareza, pues se trata de elementos comunes a varios bancos en el mercado. Por otro lado, hay elementos para una ventaja competitiva temporal: productos personalizados, alta digitalización y ciberseguridad de la empresa. Son raros porque no es tan frecuente encontrarlos a ese nivel en otros bancos. Sin embargo, con una inversión adecuada, otro banco podría acercarse o igualar a AMAS en esos puntos, por lo que no son difíciles de imitar.

Finalmente, hay dos fuentes de ventaja competitiva sostenible potencial: la mentalidad de innovación y la cultura de respeto al cliente. Son recursos intangibles que AMAS prioriza desde su escala de valores. Pero la empresa no cuenta con la suficiente organización y los sistemas que permitan explotarlos al máximo, por lo que la ventaja sostenible se considera potencial.

Siguiendo el modelo de Schein (2010), podría decirse que AMAS cuenta con la base de una cultura de respeto al cliente: presunciones básicas y valores. Sin embargo, falta el nivel de artefactos concretos para completar la cultura de respeto al cliente. Por ejemplo, atributos del producto, incentivos al personal o experiencias en puntos de contacto con el cliente.

Análogamente, la mentalidad de innovación puede verse como un recurso cultural que incluye presunciones básicas y valores, pero al que le falta aterrizar en procesos tangibles.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para determinar el éxito de la estrategia actual de la empresa en responder al entorno, se elabora la matriz EFI, plasmada en la Tabla 14, de acuerdo con David y David (2017).

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave	Peso	Cal.	Puntaje
Fortalezas			
1. Cultura de respeto al cliente	0.08	3	0.24
2. Buenas condiciones de ciberseguridad	0.07	4	0.21
3. Procesos altamente digitalizados	0.07	4	0.28
4. Solidez financiera, con rentabilidad y liquidez mayores al promedio del sector	0.07	3	0.21
5. Satisfacción de clientes (NPS de 64) y trabajadores (NPS de 67)	0.06	3	0.18
6. Mentalidad de innovación	0.05	4	0.20
7. Cartera con bajo riesgo crediticio: 3.49 de ratio de morosidad	0.04	4	0.16
8. Baja tasa de rotación de personal: 14.31	0.03	3	0.09
9. Sólida reputación y calificación de la empresa: AAA	0.02	4	0.08
10. Buen nivel de eficiencia operativa: 0.21	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Ninguna ventaja competitiva sostenible explotada	0.11	1	0.11
2. Varios puntos de paridad competitiva y solo una fuente de ventaja	0.09	1	0.09
3. Margen financiero relativamente bajo: 56 % de los ingresos por intereses	0.06	2	0.12
4. Poca participación en tarjetas de crédito (4.93 %) e inversiones (2.26 %)	0.05	1	0.05
5. Deficiente estructura salarial (comerciales iguales a <i>back office</i>)	0.05	2	0.10
6. Depósitos a corto plazo mayores que cuentas por cobrar CP (en 25 %)	0.04	2	0.08
7. Pocas alianzas estratégicas: una, con compañía de seguros	0.04	1	0.04
8. Propuesta de valor demasiado extensa, no queda clara la prioridad	0.02	2	0.04
9. Pocas sucursales físicas: tres	0.02	1	0.02
10. Perfil de cliente demasiado genérico, sin mayor profundidad	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		2.40

Nota: NPS = *Net promoter score*. Cal. = Calificación.

Fuente: Elaboración propia 2024.

La puntuación total es 2.40, ligeramente bajo el promedio, lo que indica una gran oportunidad de mejora en el ámbito interno. Las principales fortalezas actuales de AMAS son la cultura de innovación y respeto al cliente, digitalización, ciberseguridad y solidez financiera. Las principales debilidades son la falta de fuentes de ventaja competitiva sostenible y poca participación en tarjeta de crédito e inversión.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

La investigación de mercado tiene tres objetivos: (i) comparar la participación de mercado de la empresa con la de sus competidores directos; (ii) indagar en las preferencias y atributos valorados por el público objetivo, y (iii) cuantificar la demanda esperada.

Antes de presentar las cuotas de mercado de AMAS y de sus competidores directos, conviene esbozar el tipo de estrategia que utilizan los participantes en la industria, a fin de visualizar de manera preliminar las posibilidades de diferenciación para el banco. De forma gruesa, se puede identificar un primer grupo con estrategia de enfoque: Santander, Citibank, Bank of China, ICBC, BCI, Mibanco, Falabella y Ripley (SBS, 2024b). Como se dijo en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, estos bancos se enfocan en segmentos específicos del mercado.

En un segundo grupo, los cuatro bancos más grandes (BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank) se orientan más hacia el liderazgo en costos, pues tienen costos de fondeo significativamente inferiores a los del resto de banca múltiple (a diciembre de 2023, 49% inferiores en promedio), además de menores ratios de gasto operativo sobre ingreso financiero (15% inferiores) (SBS, 2024b); este costo más bajo les permite ofrecer tasas más competitivas para mantener su participación de mercado o alcanzar un mayor margen de rentabilidad.

1. Comparación de la cuota de mercado con los competidores directos

En la Tabla 15 se muestra las cuotas de mercado en consumo directo para 2023 según reportes de la SBS (2024a).

Tabla 15. Benchmarking de participación de mercado en créditos de consumo

Consumo	2023		
	Miles S/	Cantidad	Participación
Pichincha	4 353 890	216 967	5.89%
Banbif	2 070 352	103 171	2.80%
GNB	1 531 269	76 307	2.07%
AMAS	329 748	16 432	0.45%
Total	73 908 583	3 683 085	100.00%

Nota: El total es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.
Fuente: SBS (2024a).

En la Tabla 16, se presenta las cuotas de mercado para el producto de créditos hipotecarios.

Tabla 16. Benchmarking de participación de mercado en créditos hipotecarios

Créditos hipotecarios	2023		
	Miles S/	Cantidad	Participación
Banbif	3 169 020	12 297	4.83%
AMAS	2 175 510	8 442	3.32%
Pichincha	1 498 184	5 813	2.28%
GNB	615 497	2 388	0.94%
Total	65 625 469	254 669	100.00%

Nota: El total es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.

Fuente: SBS (2024a).

Finalmente, respecto a los depósitos a plazo fijo, como se observa en la Tabla 17, al cierre de 2023, AMAS capta apenas el 0.13 %, lo que constituye una oportunidad de mejora.

Tabla 17. Benchmarking de participación de mercado en depósitos a plazo fijo

Depósitos a plazos	2023		
	Miles S/	Cantidad	Participación
Banbif	8 572 012	55 632	7.22%
Pichincha	3 830 129	24 857	3.22%
GNB	2 972 957	19 294	2.50%
AMAS	2 323 958	15 082	1.96%
Total	118 769 090	770 815	100.00%

Nota: El total es de todo el sector, incluyendo los bancos que no están en la tabla.

Fuente: SBS (2024a).

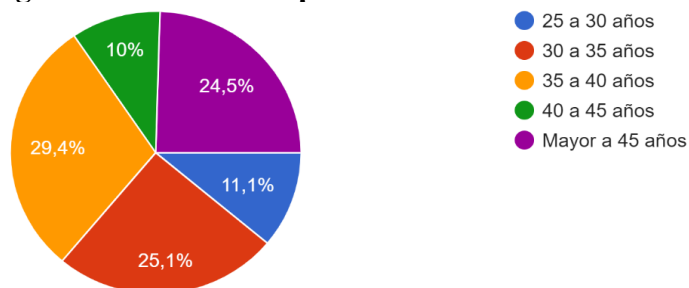
2. Investigación de campo cuantitativa

La encuesta realizada está dirigida a una población de personas adultas de entre 26 a 41 años, residentes en Perú, con ingresos mensuales superiores a S/2000.00 y que actualmente cuenten con productos bancarios. Con un margen de error permitido de 5 %, se determina un tamaño de muestra de 384 personas (Datum, 2024). No obstante, la muestra no es probabilística, por lo que los resultados no son estadísticamente representativos ni extrapolables a la población.

Se realiza la encuesta a 384 personas a través de enlaces online, con un cuestionario de quince preguntas cuyos enunciados y respuestas completas se muestran en el Anexo 1. A continuación, se rescata los resultados más significativos para la elaboración de la estrategia.

El 75.5 % de los encuestados pertenece a la generación *millennial* o adultos jóvenes de 27 a 42 años, y el 24.5 % es mayor a 45, como muestra la Figura 5:

Figura 5. Distribución por edades de la muestra encuestada

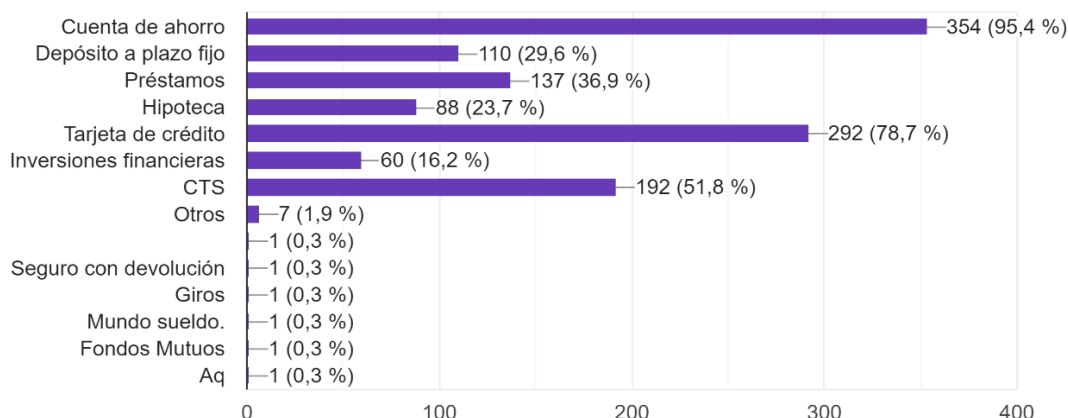


Fuente: Elaboración propia 2024.

De los *millennial* encuestados, el 71 % declara tener ingresos mensuales mayores a S/5000.00.

Después de la cuenta de ahorro, el producto más consumido es tarjeta de crédito (78.7 %), seguido por la compensación por tiempo de servicios (CTS) (51.8 %), el préstamo (36.9 %), crédito hipotecario (23.7 %) e inversiones financieras (16.2 %), como muestra la Figura 6.

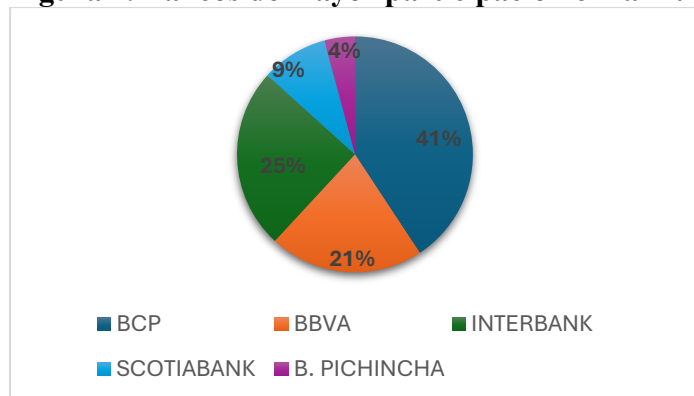
Figura 6. Consumo de productos financieros de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia 2024.

El 41 % señala al Banco de Crédito del Perú (BCP) como el banco preferido para los productos que consume, seguido por Interbank (25 %) y BBVA (21 %), como muestra la Figura 7.

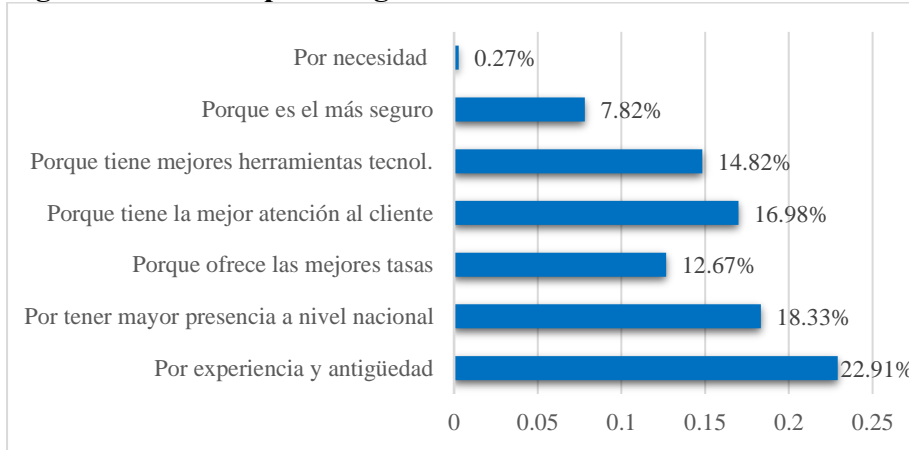
Figura 7. Bancos de mayor participación en la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia 2024.

Los motivos señalados para elegir un banco son la experiencia y antigüedad (22.91 %), la presencia a nivel nacional (18.33 %), la atención al cliente (16.98 %) y las herramientas tecnológicas (14.82 %), como muestra la Figura 8.

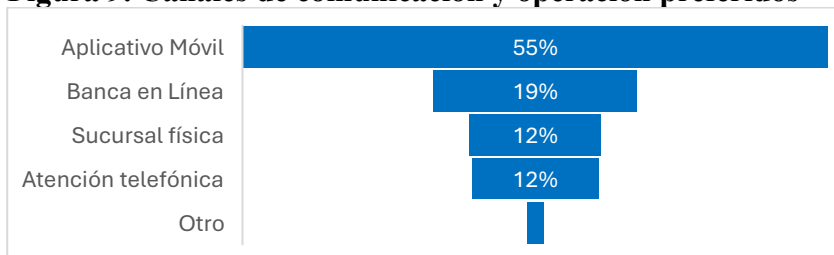
Figura 8. Factores para elegir un banco



Fuente: Elaboración propia 2024.

El 55 % de los encuestados dice que el canal preferido para usar productos bancarios es el aplicativo móvil, seguido del 19 % que prefiere usar la banca en línea, mientras que el 12 % prioriza el acercamiento a sucursales físicas, como muestra la Figura 9.

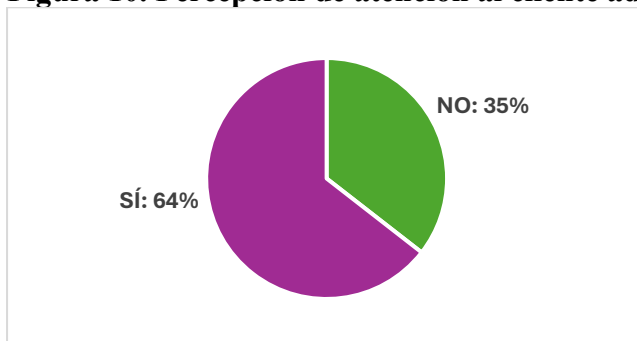
Figura 9. Canales de comunicación y operación preferidos



Fuente: Elaboración propia 2024.

En cuanto a la experiencia del cliente, un 35 % declara no haber recibido una atención adecuada a sus expectativas, como muestra la Figura 10.

Figura 10. Percepción de atención al cliente adecuada y rápida

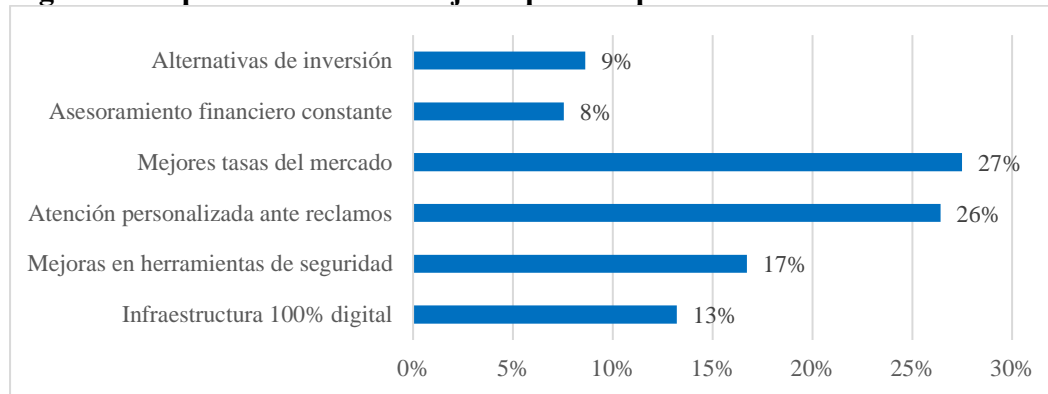


Fuente: Elaboración propia 2024.

De las oportunidades de mejora que se espera de las entidades bancarias, se identifica tres

grupos por orden de frecuencia. En primer lugar, se prefiere que mejoren las tasas del mercado (27 %) y la atención personalizada ante reclamos (26 %). Segundo, mejoras en herramientas de seguridad (17 %) e infraestructura 100 % digital (13 %). Tercero, alternativas de inversión (9 %) y asesoramiento financiero constante (8 %).

Figura 11. Oportunidades de mejora que se espera de los bancos



Fuente: Elaboración propia 2024.

3. Investigación de campo cualitativa

3.1 Entrevistas

Para el segmento de banca empresa, el objetivo de la investigación de campo es explorar y comprender la perspectiva de quienes toman decisiones en instituciones educativas, así como sus necesidades financieras. La técnica adecuada para ello es la entrevista. Los entrevistados son Bruno Espinoza, que tiene experiencia como director de varios colegios privados, y José Antonio Lizárraga, quien dirige el área de Administración y Finanzas de una importante universidad privada. El detalle de las preguntas y respuestas se encuentra en el Anexo 2.

De las entrevistas se desprende que las organizaciones educativas suelen recurrir a los bancos para obtener préstamos para proyectos de infraestructura, para cubrir déficits operativos, para la gestión de patrimonios y para servicios como cartas fianza o transacciones digitales. Para ello, algunos aspectos básicos son las tasas competitivas, la robustez y confiabilidad de las plataformas digitales que ofrezca el banco y la *expertise* en gestión patrimonial.

El elemento central que se indica como oportunidad de mejora es que la atención del banco es propia de un asesor generalista, sin conocimiento especial sobre cómo funcionan las organizaciones del sector educativo y las necesidades que tienen. Y se especifica que sería importante contar con dos tipos de soluciones financieras actualmente escasas. Primero, créditos para profesores y trabajadores de colegios. Segundo, financiamiento para culminar estudios superiores a alumnos de bajos recursos o en circunstancias familiares complicadas.

3.2 Observación

Hay detalles importantes sobre el comportamiento de los bancos y su relación con los clientes que no están desarrollados en las encuestas ni entrevistas estructuradas. Pueden observarse en medios de comunicación y en el testimonio de personas que han solicitado el anonimato.

Se identifica cinco prácticas comunes que deterioran la relación con el cliente y la confianza en los bancos: (i) acoso telefónico; (ii) desprotección frente al fraude; (iii) inoperancia y falta de diligencia para la solución de problemas ante errores del sistema del banco; (iv) largas esperas en atención telefónica, y (v) incitación al consumismo.

Primero, el acoso telefónico. Truecaller Insights estima que un peruano recibe en promedio dieciocho llamadas *spam* al mes (Ramírez Mendoza, 2024). Además, un tercio de las llamadas *spam* buscan vender tarjetas de crédito o préstamos (Andina, 2019). Como cuenta Colombo: “Los bancos suelen parecer una persona amnésica que llama y vuelve a llamar por un mismo tema, generando molestias en gran número de usuarios” (Ramírez Huancayo, 2024, párr. 2).

El acoso de los vendedores se complementa con el de los encargados de cobranza, que llaman insistentemente a horas inapropiadas ante el atraso de pago de un día, o incluso días previos a la fecha de pago, incluso a clientes con historial de pago puntual. Nótese que existen métodos menos invasivos que una llamada, por ejemplo, un mensaje de texto.

Segundo, la desprotección frente al fraude. Entre enero y julio de 2023, Indecopi ha recibido 4406 reclamos y 2054 denuncias contra entidades financieras por operaciones no reconocidas (Alarcón, 2023), siendo el tipo de reclamo de mayor incidencia (Indecopi, 2023). Otra forma típica es la solicitud fraudulenta de préstamos, que en algunos casos se otorgan al instante, en horas de madrugada y habiendo sido solicitados desde una cuenta recién creada y desde un país donde no está el cliente (América Noticias, 2024). En todos los testimonios recibidos, el enfoque de los bancos es actuar como si presumieran que el cliente es el estafador.

Tercero, la inoperancia para la solución de problemas ante errores del sistema del banco. Según los testimonios, el hecho de que el sistema falle no es tan grave como la falta de diligencia y aparente desinterés en resolverlo, más aún cuando no solo hace perder tiempo —meses en reclamos— al cliente, sino que en algunos casos afecta su calificación crediticia.

Cuarto, las largas esperas para atención telefónica. Cuando una persona llama al banco, es una práctica muy común dejar el teléfono en altavoz mientras pasa la publicidad y una larga espera previa a la atención. Y si el cliente es derivado tiene que explicar nuevamente su caso.

Quinto, incitación al consumismo. Un análisis de la oferta de beneficios de los bancos da cuenta de que está centrada en descuentos en bienes superfluos e incluso dañinos, como la comida rápida. Cabe interpretar que la prioridad es el consumo del cliente, no su bienestar financiero.

Ahora bien, en algunos casos se puede decir que el sistema está organizado de tal forma que favorece ciertos actos. Por ejemplo, el personal de los *call center* recibe pagos por cantidad de llamadas que el cliente contesta, lo cual fomenta un bombardeo de llamadas que maximice su cantidad y minimice su duración (Latina Televisión, 2022). El incentivo es perverso, pues resulta que cuanto más se incomoda al cliente, más se le paga al *call center*. En efecto, esto es sistémico; sin embargo, en cada empresa alguien decide si el sistema sigue funcionando así.

Con un enfoque original, el profesor Bruce Cahan (Stanford, 2014) analiza la personalidad de los bancos tradicionales, y sostiene que está muy lejos del patrón de una persona normal. Están muy por encima del nivel normal en los patrones *supervisor* e *inspector*, y muy por debajo en todos los patrones que conforman el perfil *relacional*, encargado de construir relaciones.

Siguiendo la perspectiva psicológica, podría decirse que la relación que predomina entre los bancos y sus clientes se parece a una relación tóxica. Esta se caracteriza por rasgos como el control, la desconfianza, la falta de transparencia, el monitoreo digital, el acoso telefónico y la desconsideración por las necesidades y la comodidad del otro (Vevers, 2023).

4. Estimación de la demanda

4.1 Selección de mercados

Para la selección del mercado se toma variables geográficas (Perú urbano), demográficas (edad entre 26 y 41 años, niveles socioeconómicos A y B), psicográfica (inconformismo con el servicio al cliente habitual) y conductuales (uso de aplicativos móviles y banca digital).

4.2 Mercado potencial

Se define como mercado potencial a la población de la generación *millennial*, es decir, nacidos entre 1980 y 1995 (24.1 %), residentes en zonas urbanas del Perú (80 %), pertenecientes a niveles socioeconómicos (NSE) A y B (12 %), que, de acuerdo con cifras de CPI (2023), arroja el siguiente cálculo:

$$33\,725\,800 \times 0.241 \times 0.8 \times 0.12 = 780\,280 \text{ personas}$$

Ahora bien, en los datos de la SBS se observa que, a diciembre de 2023, el sistema bancario tiene un total de 4 641 515 deudores. Al ser el mercado potencial definido el 16.81 % de este mercado real total, cabe asumir que este mercado potencial se ajusta a la definición de Kotler

y Keller (2016): conjunto de consumidores con interés en el producto o servicio.

4.3 Mercado disponible

En el sistema financiero hay 4 641 515 deudores, personas que evidentemente son sujetos de crédito. Y el mercado potencial es de 780 280 personas de los NSE A y B, que representan el menor riesgo para los bancos. Así, se puede asumir también que esta población coincide con el mercado disponible o calificado, definido como el conjunto de consumidores que, además de interés, tiene ingreso suficiente y acceso a la oferta (Kotler y Keller, 2016).

No obstante, conviene desagregar esta cifra gruesa en los productos más significativos para AMAS: préstamos hipotecarios y consumo (incluye tarjetas de crédito). De acuerdo con la SBS (2024a), a diciembre de 2023, el 5.49 % de los clientes del sistema bancario tiene préstamos hipotecarios y el 79.35 % tiene créditos de consumo. Al extrapolar estos porcentajes, se obtiene los siguientes segmentos de mercado disponible:

- Préstamos hipotecarios: $780\,280 \times 0.0549 = 42\,837$ personas.
- Préstamos de consumo y tarjetas de crédito: $780\,280 \times 0.7935 = 619\,152$ personas.

4.4 Mercado meta

Del universo delimitado como mercado disponible, AMAS se concentra en las personas que estarían dispuestas recibir una mejor atención personalizada y a un servicio digital, como una forma de aproximarse a la predisposición de compra. Según la encuesta, el 35 % declara no haber recibido una adecuada atención. Y respecto a las mejoras deseadas, el 13 % prefiere una infraestructura 100 % digital; el 9 %, alternativas de inversión; y el 8 %, asesoramiento financiero constante (cuya suma sería 30 %). Esto se respalda con una encuesta de Ipsos (2021), donde se estima que el 48 % de los clientes de banco se cambiarían por otro 100 % digital. Además, en la encuesta realizada el 100 % respondió que es cliente de más de un banco. Todas estas variables o indicadores apuntan a estimar determinado nivel de predisposición de compra para el banco AMAS. Para los rubros de interés, se obtiene los siguientes mercados meta:

- Préstamos hipotecarios: $42\,837 \times 0.35 = 14\,993$ personas. Esto representa un 5.89 % de cuota de mercado para este producto. La participación actual de AMAS es de 3.32 %.
- Préstamos de consumo y tarjetas de crédito: $619\,152 \times 0.35 \times 0.30 = 65\,011$ personas. Eso representa un 1.76 % de cuota de mercado. La de AMAS es 0.45 %.

Para expresarlo en unidades monetarias, se puede tomar como factor de conversión los montos

promedio por cliente de acuerdo con datos de la SBS (2024a). Este supuesto es conservador, pues sería razonable esperar que el segmento AB tenga montos superiores al promedio. Así, se obtiene los siguientes tamaños de mercado meta en unidades monetarias:

- Préstamos hipotecarios: $14\,993 \times 250\,070 = 3\,749\,299\,510.00$ soles de cartera.
- Consumo y tarjetas de crédito: $65\,011 \times 20\,017 = 1\,301\,325\,190.00$ soles de cartera.

4.5 Pronóstico de la demanda de la empresa

Para el esfuerzo de *marketing* que se propone realizar, se ha consultado a expertos para estimar la demanda que cabe esperar para la empresa, que corresponde a determinado nivel de participación en el mercado meta considerado.

Tomando en cuenta los parámetros considerados en la estimación del mercado meta, el análisis de los resultados históricos, la opinión de expertos y la discusión grupal, es factible para AMAS apuntar a un crecimiento de 10 % anual para los primeros dos años y 15 % anual para los tres siguientes. En cinco años, se alcanzaría lo siguiente:

- Préstamos hipotecarios: $235\,122\,000 \times (1.1)^2 \times (1.15)^3 = 432\,685\,318.00$ soles.
- Consumo y tarjetas de crédito: $7\,424\,040 \times (1.1)^2 \times (1.15)^3 = 13\,662\,154.60$ soles.

Para el escenario alternativo, se asume que la razón de crecimiento promedio histórico por año, que es de 2.39 %, se mantiene en los próximos cinco años, con lo cual se alcanzaría lo siguiente:

- Préstamos hipotecarios: $235\,122\,000 \times (1.0239)^5 = 264\,594\,603.00$ soles.
- Consumo y tarjetas de crédito: $7\,424\,040 \times (1.0239)^5 = 8\,354\,654.00$ soles.

CAPÍTULO V. PROPUESTA ESTRATÉGICA

La propuesta se expresa en las siguientes partes: (i) objetivos estratégicos; (ii) formulación de alternativas; (iii) selección de estrategia genérica, de crecimiento e iniciativas estratégicas, y (iv) desarrollo del nuevo modelo de negocio, cadena de valor y capacidades clave.

1. Objetivos estratégicos de la empresa

Siguiendo al consultor en estrategia de negocios José Díaz Ísmodes (comunicación personal, 3 de abril de 2024), los objetivos estratégicos de la empresa buscan tres aspectos fundamentales: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. De los siguientes cuatro objetivos estratégicos (OE), el primero apunta directamente a la rentabilidad; el segundo y tercero al crecimiento, y el cuarto a la sostenibilidad.

- OE1: Al 2028, aumentar la rentabilidad de la empresa para el negocio a un ROA mayor o igual que 3.5 %, para el accionista a un ROE mayor o igual que 16 %, y de la estrategia propuesta a una tasa interna de retorno (TIR) mayor o igual que 15 %.
- OE2: Al 2028, incrementar las colocaciones a S/4 505 945 000, con un crecimiento en la participación de mercado de 0.45 % a 0.92 % en tarjetas de crédito y préstamos de consumo.
- OE3: Al 2028, posicionar la marca AMAS como sinónimo de buen servicio al cliente, con una identificación de 70 % y un NPS de clientes de 75 %.
- OE4: Al 2028, ser un negocio sostenible con impacto social y ambiental positivo, reduciendo emisiones a menos de 30 toneladas de CO₂ equivalente e implementando programas de educación financiera en más de 14 centros educativos en el Perú.

2. Formulación de estrategias alternativas factibles

2.1 Matriz FODA

En la Tabla 18, se desarrolla la matriz FODA siguiendo a David y David (2017). Para ello, se ha seleccionado los factores de las matrices EFE y EFI que tienen mayor peso y que son susceptibles de implementación estratégica.

Tabla 18. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de respeto al cliente 2. Fuerte ciberseguridad 3. Alta digitalización 4. Mentalidad innovadora 5. Cartera de bajo riesgo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paridad competitiva, sin VRIO 2. Poca cuota en TC e inversiones 3. Pocas alianzas estratégicas 4. Pocas sucursales físicas 5. Perfil de cliente genérico
Oportunidades	Iniciativas FO	Iniciativas DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras de entrada de capital, trámites y marca 2. Amplio uso de internet, celulares y medios de pago digitales 3. Disminución de la tasa de interés de referencia 4. Influencia de familia y amigos en decisiones financieras 5. Bono demográfico hasta 2045 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar tarjetas y cuentas para configuración personalizada (F1, F2, F3, F4, O2, O4) 2. Apuntar a crecer en el segmento de grandes empresas (F2, F4, O2) 3. Ofrecer un programa de asesor especializado por citas (F1, F5, O1, O7) 4. Aumentar en 15 % la cantidad de vendedores (F4, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionarse como banco que impulsa la educación (D1, D5, O2, O5) 2. Abrir 10 sucursales físicas más (D2, D4, O3) 3. Establecer alianzas con <i>fintech</i> para banca de inversión (D1, D2, D3, O1, O2, O4, O5) 4. Aumentar en 10 % el presupuesto para banca de inversión (D2, O1, O4, O5)
Amenazas	Iniciativas FA	Iniciativas DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentración del mercado en cuatro grandes bancos 2. Poder de negociación de empresas de tecnología 3. Alto nivel de informalidad 4. Aumento de la ciberdelincuencia 5. Facilidad del cliente de informarse y comparar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocar los beneficios de las tarjetas en el rubro educativo (F1, F4, A5) 2. Reducir las tasas activas en un promedio de 10 % (F1, F3, F5, A1, A5) 3. Construir un sistema de innovación (F1, F4, A1, A3, A4, A5) 4. Empezar una campaña agresiva de compra de deuda (F4, A1, A5) 5. Lanzar créditos por convenio en colegios (F5, A1, A3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un programa de asesor especializado por citas (D1, D5, A1, A2, A3, A4, A5) 2. Aumentar en 20 % la inversión en publicidad (D2, D4, A1, A8) 3. Dar servicio de atención telefónica humana 24/7 (D1, A4, A5) 4. Aumentar en 15 % la cantidad de vendedores (D2, D5, A1, A5)

Fuente: Elaboración propia 2024.

2.2 Matriz interno-externa (IE)

En la Tabla 19, se presenta la matriz IE según los criterios de David y David (2017).

Tabla 19. Matriz interno-externa

		Puntaje total ponderado de EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntaje total ponderado de EFE	Alto 3.0 a 4.0			
	Medio 2.0 a 2.99		V. Conservar y mantener	
	Bajo 1.0 a 1.99			

Fuente: Elaboración propia 2024.

Como la empresa está en el cuadrante V, corresponde prescribir una estrategia de “conservar y mantener”, que comúnmente se concreta en dos posibilidades: penetración de mercado o desarrollo de producto.

Sin embargo, conviene aclarar que esta idea de “conservar y mantener” no significa “hacer lo mismo de siempre”. Puede ser que, como se ve en el presente caso, sea necesario hacer cosas nuevas precisamente para conservar y mantener los buenos resultados.

2.3 Matriz de Ansoff

De manera complementaria, se usa la matriz de Ansoff para determinar el tipo de estrategia de crecimiento que tendrá el banco, lo cual resulta especialmente relevante para la dirección de *marketing*. Los dos ejes representan continuos de grado de novedad de mercado y de producto (Ansoff, 1957). Para AMAS, se contempla mantener los segmentos de mercado y lograr la innovación en determinadas partes del producto o servicio. Se obtiene, así, la Tabla 20:

Tabla 20. Matriz de Ansoff

	Mercados actuales	Mercados nuevos
Productos actuales	Penetración de mercado	
Productos nuevos	Desarrollo de producto	

Fuente: Elaboración propia 2024.

Al igual que en la matriz interno-externa, se recomienda dirigir la estrategia entre la penetración de mercado y el desarrollo de producto.

De otro lado, se observa que en la matriz FODA las iniciativas estratégicas de número par se orientan más a una estrategia de penetración de mercado, mientras que las de número impar pueden verse como modalidades de desarrollo de producto.

3. Selección de la estrategia

Para la decisión sobre qué rumbo estratégico tomar, a continuación, las alternativas generadas en la sección anterior son sometidas al método de ingeniería inversa elaborado por Lafley y Martin (2013). Consiste en preguntar, para cada iniciativa estratégica, qué supuesto, condición o hipótesis tendría que cumplirse —es decir, *qué tendría que ser verdad*— para que la iniciativa en cuestión tenga éxito, y validar si dichos supuestos se cumplen o no.

Esta evaluación se presenta en la Tabla 21:

Tabla 21. Evaluación por ingeniería inversa de las iniciativas estratégicas

N°	Iniciativa posible	Supuesto o condición	¿Se valida?	Fuente y explicación
1	Dar un programa de asesor especializado por citas	Los clientes valoran la asesoría especializada y un sistema por citas	Sí	Estudio de mercado: Los clientes aprecian ambos
2	Aumentar en 15 % la cantidad de vendedores	Los clientes son muy receptivos ante la llamada de un vendedor	No	Estudio de mercado: El vendedor suele incomodar al cliente
3	Dar servicio de atención telefónica humana 24/7	Los beneficios de la atención telefónica humana 24/7 son superiores a los costos	Sí	Canvas: Sería fuente de valor visible único, de relación con el cliente y de valiosa información
4	Aumentar en 20 % la inversión en publicidad	Hay una propuesta de valor sólida y diferenciada por difundir	No	VRIO: La empresa tiene una falta de diferenciación
5	Establecer alianzas con <i>fintech</i> para banca de inversión	Otros tienen capacidades destacadas en banca de inversión e interés en aliarse con un banco	Sí	Microentorno: Hay <i>fintech</i> especializadas en eso, pero con barreras para volverse bancos
6	Subir 10 % el presupuesto para banca de inversión	Hay capacidades para el desarrollo interno del área de inversión	No	Cadena de valor y <i>canvas</i> : El rubro de inversión es mínimo
7	Programar tarjetas para configurar preferencias	La configuración es valorada por el público y conlleva mayor seguridad	Sí	Estudio de mercado: Se valora y reduce la probabilidad de fraude
8	Abrir 10 sucursales físicas más	La ubicación podría ser una fuente de ventaja competitiva	No	Microentorno: La presencia física seguiría siendo mínima
9	Posicionarse como banco que impulsa la educación	La educación es interés prioritario para el público objetivo	Sí	Estudio de mercado: Estudiar es prioridad para el <i>millennial AB</i>
10	Creecer en el segmento de grandes empresas	El personal tiene experiencia y conocimiento en gran empresa	No	Canvas: El <i>expertise</i> principal en banca empresa es en medianas
11	Enfocar los beneficios de las tarjetas en el rubro educativo	Los competidores tienen una oferta de beneficios y descuentos reducida en el rubro educación	Sí	Estudio de mercado: Predominan la ropa, comida rápida y las restricciones en letra pequeña
12	Reducir las tasas activas en un promedio de 10 %	La demanda es muy elástica; luego, bajar el precio aumentaría la venta	No	Limitaciones: No hay un estudio concluyente sobre elasticidad
13	Construir un sistema de innovación	El personal es propenso a tal sistema y este traería ventaja sostenible	Sí	VRIO: Hay <i>mindset</i> innovadora, pero sin presupuesto asignado
14	Emprender una campaña de compra de deuda	Comprar a menor tasa es sostenible y compatible con la diferenciación	No	Otros tienen más espalda y bajar precios es contrario a diferenciar
15	Lanzar créditos por convenio en colegios	La planilla de los colegios es un mercado con estabilidad laboral	Sí	Estudio de mercado: La planilla en los colegios es muy estable

Fuente: Elaboración propia 2024.

Luego de la evaluación por ingeniería inversa, la estrategia se reduce a un conjunto de ocho líneas de acción:

- Ofrecer un programa de asesor especializado con programación por citas.
- Dar servicio de atención telefónica humana abierto todos los días y a toda hora.
- Establecer una red de alianzas con *fintech* para opciones de banca de inversión.
- Programar tarjetas y cuentas para configuración personalizada según preferencias.
- Posicionarse como un banco que impulsa el desarrollo de la educación en el país.

- Enfocar los beneficios y descuentos de las tarjetas en ofertas del rubro educativo.
- Construir un sistema de innovación con organización y presupuesto asignado.
- Lanzar créditos por convenio para el personal de colegios, institutos y universidades.

Las líneas de acción son complementarias y se engloban en el marco de una estrategia genérica de diferenciación centrada en la relación con el cliente y en el desarrollo de producto/servicio.

Finalmente, conviene enfatizar que la estrategia recomendada resulta ser el desarrollo de producto y no la penetración de mercado, pues en el caso de AMAS el problema central es la falta de diferenciación, que debe resolverse antes de invertir más en la difusión de la oferta. De lo contrario, se tendría lo opuesto a lo que Levitt en 1960 llama *miopía de marketing* para referirse a la práctica de fijarse en el producto antes que en las necesidades del mercado (Levitt, 2004). Se caería en lo que cabría llamar *hipermetropía de marketing*: dirigirse al mercado sin haber desarrollado un producto lo suficientemente interesante.

4. Desarrollo de la estrategia propuesta

4.1 Modelo de negocio *to be*

A partir de la estrategia recomendada, se propone modificar el modelo de negocio de AMAS, de acuerdo con la Figura 12:

Figura 12. Modelo de negocio *to be*



Fuente: Elaboración propia 2024.

Los segmentos de clientes y la propuesta de valor están definidos de manera más clara que en la versión anterior. En los canales, se tiene un sistema de *customer relationship management*

(CRM) actualizado en tiempo real que permite brindar un servicio *omnicanal*, es decir, que mantiene la continuidad del servicio entre múltiples canales, evitando la típica incomodidad de que el cliente tenga que explicar su situación cada vez que una persona diferente lo atiende. Dado que se mantiene una fuerte digitalización, se propone concentrar el esfuerzo publicitario en *marketing* digital.

La relación con los clientes es fundamental en esta estrategia. Se propone un viraje hacia un alto grado de personalización, que se concreta en tres pilares: productos personalizables, servicio de atención telefónica humana 24/7 y programa de asesor financiero. A la vez, se apoyan en recursos clave como el *call center* propio y la cultura de respeto al cliente.

Una fuente de inspiración para esto ha sido el caso de éxito de Zappos:

Looking back, a big reason we hit our goal early was that we decided to invest our time, money, and resources into three key areas: customer service (which would build our brand and drive word of mouth), culture (which would lead to the formation of our core values), and employee training and development (Hsieh, 2010, p. 137).

No está de más anotar que el servicio al cliente cumple tres funciones simultáneas: crear valor y entregar valor a la vez que comunicar el valor.

Un recurso clave que se propone crear es el sistema de innovación, que implica la aparición de actividades clave asociadas: desarrollar proyectos de innovación, validar las hipótesis que los sustentan y asignar presupuestos crecientes a partir de los grados de validación.

Finalmente, se propone un cambio radical en el componente de aliados clave. Se constituye una red de *fintech* especializadas en diversos rubros de inversión, a las que la aplicación de AMAS se integra para ofrecer al cliente un abanico de posibilidades. Esto conlleva una fuente de ingresos adicional: las comisiones por banca de inversión. Además, para enfocar la oferta de beneficios —tales como descuentos o pago en cuotas sin intereses—, se establece alianzas con colegios, institutos, universidades, plataformas de aprendizaje virtual, librerías, editoriales y tiendas de útiles escolares, es decir, proveedores de productos relacionados a educación.

4.2 Cadena de valor *to be*

En la Figura 13, se presenta la cadena de actividades de acuerdo con la estrategia propuesta.

Figura 13. Cadena de valor *to be*

Infraestructura	Gestión administrativa • Riesgos • Gestión financiera • Asesoría legal • Planificación • Asignación de presupuestos a proyectos de innovación de acuerdo con validaciones					Margen
Gestión de recursos humanos	Contratación • Capacitación • Recompensas por atención al cliente y NPS • Programas de liderazgo para ejecutivos y directivos					
Desarrollo de tecnología	Enfoque I+D basado en la estrategia del banco • Programación de cuentas y tarjetas personalizables • Generación y validación de proyectos de innovación • Manuales y procedimientos de atención al cliente					
Abastecimiento	Captación de fuentes de fondeo • Requisitos mínimos para proveedores • Negociaciones y acuerdos para la contratación de servicios informáticos • Contratación de ciberseguridad • Contratación de publicidad • Contratación de <i>call center</i>					
	Abrir la cuenta • Cumplir con la documentación según el producto • Desarrollar el producto	Analizar al cliente • Evaluar y clasificar por nivel de riesgo • Asignar las tasas de interés • Establecer cronograma de pago Analizar el origen de los fondos • Analizar el apetito de riesgo del cliente • Asignar las tasas de interés • Gestionar el activo del cliente	Desembolsar el préstamo • Otorgar la tarjeta de crédito • Otorgar el crédito hipotecario Aceptar el depósito • Otorgar el mejor producto según el apetito de riesgo del cliente	Investigar el mercado • Hacer publicidad • Determinar las condiciones crediticias • Diseñar la oferta de productos • Gestionar alianzas con <i>fintech</i> y empresas para beneficios educativos	Vender • Revisar la calidad del servicio • Corregir rápido los errores • Ofrecer productos adicionales • Mantener constante comunicación con el cliente • Atender consultas y reclamos posventa	Margen
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio	

Fuente: Elaboración propia 2024.

En la nueva cadena de valor según la estrategia propuesta, aparecen la programación de cuentas y tarjetas configurables y los proyectos el sistema de innovación en la actividad de apoyo de investigación y desarrollo de tecnología, y la asignación de presupuestos a los proyectos validados aparece en la parte de infraestructura.

Otra novedad es la gestión de alianzas con *fintech* y proveedores de beneficios, que, por su importancia comercial, se ha considerado dentro de la actividad de *marketing* y ventas.

Finalmente, ahora se incluye la actividad de vender como parte de servicio —algo admisible siguiendo a Porter (1998a)—. La idea de este cambio es que los vendedores se vean a sí mismos como asesores y entiendan que su función principal en esta empresa es servir al cliente. De acuerdo con la estrategia propuesta, antes que presionar por vender, la prioridad es dar un servicio excelente.

4.3 VRIO *to be*

En la Tabla 22 se presenta al nuevo análisis de recursos y capacidades VRIO, que resultaría luego de aplicar la estrategia propuesta:

Tabla 22. VRIO to be

Recurso o capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Organizado?	Resultado
Configuración personalizable de los productos y beneficios enfocados en educación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Sistema de innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Alta digitalización	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Red de alianzas con <i>fintech</i> para banca de inversión	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Ciberseguridad	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Cultura de respeto al cliente	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible potencial
Servicio de atención telefónica humana 24/7	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Solidez financiera	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Capacidad de inversión	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Buena gestión de riesgos	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Personal de tecnología y venta	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2024.

Como se ve, la estrategia propuesta permitiría desarrollar cuatro capacidades valiosas, raras, difíciles de imitar y organizativamente incorporadas, lo que sentaría las bases para alcanzar la diferenciación deseada y una ventaja competitiva sostenible.

Además, se espera que estas cuatro capacidades se apalanquen en los elementos identificados en el VRIO *as is*, es decir, en la mentalidad innovadora y la cultura de respeto al cliente, y que, a su vez, retroalimenten estos elementos. Por ejemplo, establecer un servicio de atención telefónica humana 24/7 se apoya en los valores que constituyen la cultura de innovación, pero, a la vez, a través de la interacción directa con los clientes, es una forma de generar *insights* valiosos para idear proyectos de innovación.

CAPÍTULO VI. PLANES DE ACCIÓN POR ÁREA

1. Plan de *Marketing*

De las cuatro P del *marketing mix* de McCarthy (como se menciona en la página 25 del texto de Kotler y Keller, 2016), se reafirma la orientación de la empresa en plaza (digitalización y atención remota) y promoción (*marketing* digital a *millennial* AB y colegios) y precio (paridad con la competencia). Se busca el tipo de diferenciación que crea valor, no para justificar un precio mayor, sino la preferencia del cliente a igual precio (Porter, 1998a). El cambio clave está en el producto: configuración, oferta personalizada, beneficios en educación, conexión con *fintech* y servicio al cliente.

1.1 Objetivos de *Marketing*

En la Tabla 23 están los objetivos de *Marketing*, especificando los indicadores y metas por año. Para cada objetivo de *Marketing* (OM), se indica el objetivo estratégico (OE) relacionado.

Tabla 23. Objetivos de *Marketing*

N°	Objetivo	Indicador	Metas por año					OE
			2024	2025	2026	2027	2028	
OM1	Aumentar la satisfacción del cliente con NPS de 75 o más	<i>Net promoter score</i> (NPS)	≥ 65	≥ 67	≥ 69	≥ 72	≥ 75	3
OM2	Aumentar la cartera de créditos a S/4 505 945 000 o más	Volumen de cartera	2.4 M	3.0 M	3.5 M	4.0 M	4.5 M	1, 2
OM3	Aumentar la participación de mercado de 0.68 % a 1.27 % en colocaciones	Participación de mercado	≥ 0.7	≥ 0.8	≥ 0.9	≥ 1.0	≥ 1.2	1, 2
OM4	Ampliar alianzas con 7 o más <i>fintech</i> de inversión	Número de <i>fintech</i> aliadas	≥ 1	≥ 2	≥ 3	≥ 5	≥ 7	1, 3
OM5	Fidelizar instituciones educativas con 30 o más convenios	Número de convenios firmados	10	15	20	25	30	2, 4
OM6	Innovar con al menos 2 proyectos en servicio al cliente	Número de proyectos en marcha	1	1	2	2	2	3, 4

Nota: M = millones de soles.

Fuente: Elaboración propia 2024.

1.2 Acciones estratégicas de *Marketing*

Para alcanzar los objetivos trazados, se propone las acciones de la Tabla 24. Además, para cada acción de *Marketing* (AM), se indica el objetivo de *Marketing* (OM) a cuya consecución aporta.

Tabla 24. Acciones estratégicas de Marketing

N°	Actividad	OM
AM1	Implementar un servicio de atención telefónica personalizada 24/7 para resolver consultas y problemas en cualquier momento del día, donde cada interacción sea adaptada a las necesidades del cliente	1, 2, 3
AM2	Mejorar el CRM para la atención <i>omnicanal</i> y <i>feedback</i> del cliente en tiempo real para integrar y optimizar todas las plataformas de comunicación del banco (teléfono, chat, redes sociales, email) en un único sistema que permita gestionar de manera fluida y coherente la data de cada cliente	1, 2, 3
AM3	En el sistema de innovación, idear, validar y asignar presupuesto a dos proyectos de innovación en el eje de servicio al cliente, apoyados por análisis de datos y pruebas piloto, estudios de comportamiento y pruebas piloto. En el contexto de una atención <i>omnicanal</i> , esto incluirá herramientas de autoatención digital para mejorar la velocidad y eficiencia, en línea con las expectativas del segmento <i>millennial</i>	1, 6
AM4	Redefinir el concepto de vendedor hacia el de un asesor financiero personalizado, lo que implica que dar buen servicio al cliente, escucharlo y aprender de él deben ser prioridades para los vendedores	1
AM5	Establecer alianzas con <i>fintech</i> de inversión (Flip, Hapi, Proper, entre otras) para ofrecer a los clientes acceso a un abanico de opciones de inversión con procesos simplificados, innovadores y de tendencia	1, 4
AM6	Establecer acuerdos de crédito por convenio con instituciones educativas para dar préstamos a sus trabajadores a tasas preferenciales con la garantía de descontar la cuota mensual directamente de la boleta	2, 3, 5
AM7	Establecer acuerdos con proveedores en educación (librerías, editoriales, tiendas de útiles escolares, institutos, plataformas de cursos online) para ofrecer beneficios a los titulares de tarjetas del banco	2, 3, 5
AM8	Reorientar el presupuesto y las campañas de marketing digital para apuntar de forma más específica a los segmentos identificados: <i>millennial</i> AB y empresas del sector educativo, mediante el uso de herramientas como el marketing de motores de búsqueda (SEM), e-mails personalizados y campañas de redes sociales en colaboración con <i>influencers</i> que ayuden a construir confianza	2, 3

Fuente: Elaboración propia 2024.

Dada la importancia de la personalización del servicio como diferenciador en la estrategia y propuesta de valor de AMAS (centrada en la relación con el cliente), conviene detallar cómo se implementará. Primero, se establecerá un servicio de atención telefónica humana que funcione 24/7, que tendrá como soporte un nuevo sistema CRM para brindar una atención omnicanal, es decir, con fluidez entre las diversas comunicaciones y canales que utilice cada cliente. De forma complementaria, se tendrá un sistema de asesorías financieras personalizadas por citas. Todo ello implicará contratar 17 nuevos trabajadores, a quienes se dará capacitación especial en servicio al cliente, innovación y diversidad cultural, y se cambiará el concepto de vendedor por el de asesor financiero. Además, en el sistema de innovación se contempla la inversión en proyectos que tengan como eje la innovación en servicio al cliente. Finalmente, se incorporará a los productos y aplicativos múltiples opciones de configuración que brinden un mayor grado de personalización y seguridad.

1.3 Presupuesto de Marketing

Para estimar los costos de las acciones propuestas, se presupuesta los valores diferenciales con respecto al escenario de no implementar la estrategia. Así se evalúa el mejor curso de acción, considerando costos relevantes, esto es, los que difieren entre cursos de acción alternativos. Los costos relevantes de Marketing (expresados en soles) se presupuestan en la Tabla 25:

Tabla 25. Presupuesto de Marketing

Descripción	Inversión	2024	2025	2026	2027	2028	AM
Call center: Capacitación y ajustes		228 000					1
Call center: Salarios de agentes		900 880	900 880	900 880	900 880	900 880	1
Call center: Mantenimiento		342 000	342 000	342 000	342 000	342 000	1
CRM: Desarrollo e integración	133 000						2
CRM: Infraestructura y servidores	57 000						2
CRM: Capacitación inicial		38 000					2
CRM: Licencias de <i>software</i>	228 000						2
Integración de <i>fintech</i> con api	940 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	5
Innovar: Fondos para proyecto 1			180 000	180 000	180 000	180 000	3, 4
Innovar: Fondos para proyecto 2				180 000	180 000	180 000	3, 4
Sistemas y materiales por convenios	150 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	6, 7
Total	1 508 000	1 628 880	1 542 880	1 722 880	1 722 880	1 722 880	

Fuente: Elaboración propia 2024.

Para visualizar mejor el costo de las propuestas, se ha incluido en este presupuesto todos los costos del *call center* y el CRM, incluso los relacionados a personal o a tecnología.

2. Plan de Operaciones

Al considerar el plan de Operaciones, cabe recordar que se está tomando las líneas de acción propuestas que difieren del escenario actual. Las actuales se mantienen constantes.

2.1 Objetivos de Operaciones

En la Tabla 26 se presenta los objetivos de Operaciones (OO), especificando, para cada caso, el indicador, las metas anuales y el objetivo estratégico (OE) a cuya consecución aporta.

Tabla 26. Objetivos de Operaciones

N°	Objetivo	Indicador	Metas por año					OE
			2024	2025	2026	2027	2028	
OO1	Mantener el riesgo de incidentes de ciberseguridad en cero	Incidentes por cada mil operaciones	0	0	0	0	0	1, 3
OO2	Operar activamente el sistema de innovación	Certificación ISO 56002	1	1	1	1	1	3, 4
OO3	Integrar al menos a 7 <i>fintech</i> al aplicativo AMAS	Número de <i>fintech</i> integradas	≥ 1	≥ 2	≥ 3	≥ 5	≥ 7	1, 3
OO4	Llegar a 10 variables en la configuración de tarjetas	Número de variables personalizables	5	7	8	9	10	2, 3
OO5	Disminuir la inactividad de aplicativos y	% de inactividad no	≤ 5	≤ 4	≤ 4	≤ 3	≤ 3	2

	complementos a menos de 3 %	planificada						
--	-----------------------------	-------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia 2024.

De acuerdo con la estrategia, los objetivos buscan diferenciar valor más que recortar costos.

2.2 Acciones estratégicas de Operaciones

Para alcanzar los objetivos trazados, se propone las acciones de la Tabla 27. Además, para cada acción de Operaciones (AO), se indica el objetivo de Operaciones (OO) al que aporta.

Tabla 27. Acciones estratégicas de Operaciones

N°	Actividad	OO
AO1	Fortalecer la ciberseguridad mediante auditorías externas con simulación de ataques con expertos independientes, realizando pruebas de penetración, <i>phishing</i> , entre otros	1
AO2	Implementar el sistema de innovación para establecer un marco estructurado para fomentar, evaluar y ejecutar proyectos de innovación dentro del banco, con un comité, plataforma interna presupuestos y seguimiento de planes	2
AO3	Certificar el sistema de innovación con la norma ISO 56002 para garantizar la eficacia y sostenibilidad del banco	2
AO4	Integrar al aplicativo de AMAS a las <i>fintech</i> aliadas mediante una api que permita realizar inversiones a través de una <i>fintech</i> sin salir de la aplicación del banco	3
A05	Programar la configuración de tarjetas con enfoque en la experiencia de cliente	4
AO6	Evaluar el sistema de respaldo y recuperación en caso de fallos de operatividad, a través de simulacros de fallos en el sistema principal, restauración de datos, entre otros	5

Fuente: Elaboración propia 2024.

2.3 Presupuesto de Operaciones

La Tabla 28 resume el costo de las acciones recomendadas:

Tabla 28. Presupuesto de Operaciones

Descripción	Inversión	2024	2025	2026	2027	2028	AM
Auditoría avanzada con ataques simulados		152 000					1
Auditorías de seguimiento en seguridad			45 600	45 600	45 600	45 600	1
Desarrollo del sistema de innovación			76 000				2
Innovar: Certificación ISO 56002		38 000	38 000	38 000	38 000	38 000	3
Desarrollo de api para integración con <i>fintech</i>	266 000						4
Mantenimiento y soporte de api integradora		76 000	76 000	76 000	76 000	76 000	4
Total	266 000	266 000	235 600	159 600	159 600	159 600	

Nota: La inversión inicial y los costos por año están expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia 2024.

3. Plan de Personal

Para que la innovación, la cultura y la estrategia de diferenciación sean factibles en la práctica, es necesario continuar contando con un equipo humano idóneo y alineado a la estrategia. Cabe aclarar que la cultura no es una declaración, sino un conjunto de prácticas concretas.

3.1 Objetivos de Personal

En la Tabla 29, se indica los objetivos de Personal (OP), especificando el indicador, metas por año y referencia al objetivo estratégico (OE) a cuya consecución aporta.

Tabla 29. Objetivos de Personal

N°	Objetivo	Indicador	Metas por año					OE
			2024	2025	2026	2027	2028	
OP1	Aumentar la satisfacción del personal a NPS de 75 o más	<i>Net promoter score</i> (NPS)	≥ 65	≥ 67	≥ 69	≥ 72	≥ 75	2, 3
OP2	Disminuir la rotación de personal al 10 %	% de empleados que salen	≤ 15	≤ 15	≤ 15	≤ 10	≤ 10	1, 4
OP3	Aumentar la eficacia del desarrollo de cultura de innovación y respeto al cliente al 100 %	Resultados de formación en cultura sobre total de personal	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 95 %	100 %	3
OP4	Aumentar al 30 % el reconocimiento del perfil de asesor personalizado del vendedor	Porcentaje de clientes con oferta personalizada	≥ 10 %	≥ 15 %	≥ 20 %	≥ 25 %	≥ 30 %	2, 3

Fuente: Elaboración propia 2024.

3.2 Acciones estratégicas de Personal

Las acciones recomendadas de Personal (AP) se detallan en la Tabla 30, cada una con referencia al objetivo de Personal (OP) al que contribuyen más directamente:

Tabla 30. Acciones estratégicas de Personal

N°	Actividad	OP
AP1	Establecer incentivos individuales y colectivos por metas en satisfacción del cliente	1, 2, 3, 4
AP2	Organizar actividades y dinámicas de integración para todo el personal	1, 2, 3
AP3	Duplicar las horas de capacitación para todo el personal, con énfasis en innovación, cultura de servicio al cliente y diversidad cultural	1, 3, 4
AP4	Contratar 17 trabajadores para el servicio de atención telefónica al cliente para mejorar la capacidad de respuesta, reducir el tiempo de espera del cliente y dar soluciones personalizadas	3, 4
AP5	Dar seguimiento al cumplimiento de metas mediante encuestas trimestrales al personal	1, 3
AP6	Crear una plataforma digital que incluya asesoría financiera personalizada por perfil del cliente, para optimizando el uso de los productos financieros y evitar la morosidad	3, 4

Fuente: Elaboración propia.

Se ha incluido diversas funciones de gestión de personas: perfiles, reclutamiento, formación, clima laboral e incentivos. Por otro lado, aunque por espacio no se incluye en la tabla, hay acciones de Personal que impactan en el cumplimiento de objetivos de *Marketing*; por ejemplo, la capacitación a todo el personal de la empresa en la cultura de servicio al cliente (AP3), que contribuye al objetivo de *Marketing* de aumentar la satisfacción del cliente (OM1).

3.3 Presupuesto de Personal

La Tabla 31 resume el costo de las acciones recomendadas:

Tabla 31. Presupuesto de Personal

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028	AP
Bonificaciones por metas de NPS del cliente	1 090 000	1 090 000	1 090 000	1 090 000	1 090 000	1
Actividades de integración de todo el personal	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	2
Capacitaciones adicionales a todo el personal	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	3
Total	1 260 000	1 260 000	1 260 000	1 260 000	1 260 000	

Nota: La inversión inicial y los costos por año están expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Recuérdese que, al haber conexión entre áreas funcionales, hay costos de Personal que están en el presupuesto de *Marketing*, tales como las remuneraciones y la capacitación inicial del personal del *call center* propio. Incluirlo aquí sería redundante y podría confundir los cálculos posteriores para el presupuesto financiero general.

4. Plan de Responsabilidad Social

La responsabilidad social puede entenderse como el comportamiento ético frente a todos los *stakeholders*, por lo que en este apartado hay propuestas relacionadas con los *stakeholders* como clientes, comunidad, medio ambiente y reguladores. Además, AMAS abraza la idea de Porter de *valor compartido*, según la cual un negocio con fines de lucro puede hacer más escalable y sostenible el impacto social positivo (TED, 2013). Nótese que las mismas medidas que generan lealtad del cliente para el negocio aportan en sus vidas un impacto social positivo bajo la forma de tranquilidad, buen trato y protección, con lo cual los objetivos comerciales y los sociales se refuerzan mutuamente.

4.1 Objetivos de Responsabilidad Social

En la siguiente relación de objetivos, hay algunos puntos que no han sido incluidos debido a su nivel de obviedad. Por ejemplo, es obvio que vender más y ser más rentables genera más impuestos, contribuyendo así a los *stakeholders* de Gobierno y sociedad. En la Tabla 32, se presenta los objetivos de Responsabilidad Social:

Tabla 32. Objetivos de Responsabilidad Social

N°	Objetivo	Indicador	Metas por año					OE
			2024	2025	2026	2027	2028	
OR1	Disminuir al 1 % los reclamos en el año por llamadas <i>spam</i>	Reclamos por llamadas <i>spam</i> / Total de reclamos	≤ 5 %	≤ 5 %	≤ 3 %	≤ 3 %	≤ 1 %	2, 3
OR2	Impulsar la educación financiera en un mínimo de 4 centros educativos	Número de centros educativos a nivel nacional	2	2	3	3	4	4
OR3	Innovar con 2 o más proyectos enfocados en inclusión financiera	Número de proyectos en marcha	1	1	2	2	3	4
OR4	Bajar la huella de carbono a menos de 30 T(CO ₂)eq	Toneladas de CO ₂ equivalente al año	≤ 45	≤ 40	≤ 35	≤ 30	≤ 30	4
OR5	Mantener la mejor clasificación de riesgo	Clasificación de riesgo en Moody's	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	1, 4

Fuente: Elaboración propia 2024.

Al ser la responsabilidad social una actividad transversal en la empresa, se entiende que hay objetivos y acciones que los planes funcionales ya cubren. Por ejemplo, el *stakeholder* aliados clave *fintech* está presente en los planes de *Marketing* y de Operaciones. Por su parte, generarle valor al accionista está cubierto en la parte de ROE del plan de Finanzas.

4.2 Acciones estratégicas de Responsabilidad Social

En la Tabla 33 se detalla las acciones de Responsabilidad Social (AR), cada una con referencia al objetivo de Responsabilidad Social (OR) al que contribuye más directamente:

Tabla 33. Acciones estratégicas de Responsabilidad Social

N°	Actividad	OR
AR1	Prohibir y sancionar las llamadas <i>spam</i> y un listado de otras prácticas que representen, explícita o implícitamente, trato agresivo, menosprecio o falta de respeto al cliente	1
AR2	Desarrollar y ejecutar un programa de charlas y asesorías presenciales sobre planificación y finanzas para estudiantes de colegios e institutos, con participación de expertos del banco	2
AR3	Idear, validar y asignar presupuesto a proyectos de innovación en el eje de inclusión financiera. Por ejemplo, que aborde formas creativas de generar garantías en entornos sociales de bajos recursos	3
AR4	Hacer un estudio de impacto ambiental que identifique los niveles de huella de carbono en las actividades de la empresa y mejorar los procesos para reducir ese impacto	4
AR5	Estudiar minuciosamente los factores clave en los reportes de calificadoras de riesgo	5

Fuente: Elaboración propia 2024.

4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social

La Tabla 34 resume el costo de las acciones recomendadas:

Tabla 34. Presupuesto de Responsabilidad Social

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028	AR
Charlas y asesorías en colegios e institutos	225 000	225 000	225 000	225 000	225 000	2
Innovar: Fondos para proyecto 3		180 000	180 000	180 000	180 000	3
Innovar: Fondos para proyecto 4			180 000	180 000	180 000	3
Medición de la huella de carbono	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	4
Total	465 000	645 000	825 000	825 000	825 000	

Nota: Costos anuales expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Las acciones de los diversos planes implican cuantiosas inversiones y costos anuales. No sería irrazonable preguntar: ¿Para qué gastar tanto en todo eso, si ahorrar aumenta la rentabilidad? De hecho, muchas empresas no incurren en esos gastos. Luego, puede decirse que se cumple la característica de una elección estratégica: que asume un *trade off*, es decir, deja de lado otra alternativa interesante (como lo señala Porter, 1998a, en la página 20 de *Competitive Advantage*).

5 Plan de Finanzas

5.1 Objetivos de Finanzas

La Tabla 35 describe los objetivos de solidez financiera:

Tabla 35. Objetivos de Finanzas

N°	Objetivo	Indicador	Metas por año					OE
			2024	2025	2026	2027	2028	
OF1	Disminuir la ratio pasiva / patrimonio a 3.35 o menos	Ratio de solvencia = (Total pasivos / Total patrimonio) x 100	≤ 3.75	≤ 3.65	≤ 3.55	≤ 3.45	≤ 3.35	1, 4
OF2	Mantener una tasa de morosidad NPL menor o igual a 3.5%	(Créditos vencidos / Total de préstamos) x 100	≤ 3.65	≤ 3.65	≤ 3.60	≤ 3.55	≤ 3.5	1, 4
OF3	Reducir la ratio de eficiencia operativa a 0.15 o menos	Gastos operativos / Margen financiero	≤ 0.20	≤ 0.20	≤ 0.15	≤ 0.15	≤ 0.15	1
OF4	Mantener el retorno sobre el capital en 16%	ROE = (Utilidad neta / Patrimonio) x 100		≥ 16	≥ 16	≥ 16	≥ 16	1, 4
OF5	Incrementar el retorno sobre activos a 3.5%	ROA = (Utilidad neta / Total de activos) x 100	≥ 3.35	≥ 3.40	≥ 3.45	≥ 3.45	≥ 3.50	1
OF6	Aumentar la ratio de liquidez a 1.30 o más	Total activos / Total pasivos	≥ 1.20	≥ 1.20	≥ 1.25	≥ 1.30	≥ 1.30	1, 4

Fuente: Elaboración propia 2024.

5.2 Acciones estratégicas de Finanzas

En la Tabla 36 se detalla las acciones de Finanzas (AF), cada una con referencia al objetivo de Finanzas (OF) que contribuye a mejorar:

Tabla 36. Acciones estratégicas de Finanzas

N°	Actividad	OF
AF1	Distribuir y pagar dividendos a los accionistas	4
AF2	Adquirir instrumentos financieros nacionales y extranjeros, según el apetito de riesgo de AMAS	5
AF3	Emitir acciones preferentes para incrementar el capital básico del banco	4, 5

Fuente: Elaboración propia 2024.

Como parte de las propuestas en gestión financiera, se contempla una política de distribución de dividendos con aprobación de la junta general de accionistas, por un 10 % de los resultados del ejercicio. Esto aumenta el ROE y brinda confianza y seguridad al *stakeholder* accionista.

La segunda medida aumenta el ROA y genera ingresos por intereses y resultados. Y finalmente, la tercera medida impacta en la utilidad por acción.

Ahora bien, conviene evitar, como advierte Christensen, dos formas peligrosas de aumentar el ROE: minimizar la inversión (el denominador en la fórmula) o priorizar la inversión en eficiencias con retorno a corto plazo (adelantar los flujos positivos). El peligro radica en que las medidas de este tipo tienden a minar las formas más sostenibles de innovar y construir ventaja competitiva, lo que, paradójicamente, afecta la duración del ROE alcanzado (Saïd Business School, 2013).

Otro riesgo, en casos de diferenciación como el de AMAS, es que inclinarse hacia la eficiencia operativa podría resultar en lo que Porter llama “quedar atrapado en el medio” —esto es, entre dos tipos de estrategia opuestos que difícilmente tienen éxito juntos (Porter, 1998a; Porter, 1998b)—. Por supuesto, eso no quiere decir que una estrategia de diferenciación signifique olvidarse de la importancia de los costos (Porter, 1998a; Porter, 1998b).

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Evaluación cualitativa por los criterios de Rumelt

Aunque la evaluación de la estrategia finaliza con una proyección de flujos de caja, también son relevantes los aspectos cualitativos, que no necesariamente son más subjetivos. Para evaluar las posibles deficiencias críticas de la estrategia, se la somete a los cuatro criterios de Rumelt: consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja (David y David, 2017).

¿La estrategia es consistente? Sí, pues los objetivos propuestos no se oponen, sino que se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, posicionar la marca por su servicio al cliente contribuye a crecer en cuota de mercado y aumentar la rentabilidad, así como a tener un trato responsable y sostenible con el *stakeholder* cliente. Además, las acciones también se complementan. Los incentivos y capacitación al personal, el *call center* 24/7 y el sistema de innovación contribuyen en conjunto a la diferenciación por servicio al cliente.

¿La estrategia es consonante? Sí, pues aliarse con *fintech* permite explotar las tendencias de un entorno donde aparecen estos nuevos actores, en rápido cambio tecnológico y con clientes que comparan opciones con facilidad. El crédito por convenio en colegios es una forma de crecer evitando los segmentos de alto riesgo y morosidad, y supone un intersticio que evita la confrontación directa con grandes bancos establecidos en grandes instituciones.

¿La estrategia es viable? Sí, pues AMAS cuenta con los recursos propios suficientes para las acciones propuestas, como muestran los estados financieros y el flujo de caja incremental. Por otro lado, se cuenta con talento humano competente en las tecnologías necesarias y con una cultura de innovación y respeto al cliente que apalancan la estrategia.

¿La estrategia es ventajosa? Sí, pues la estrategia está asociada a desarrollar una posición de liderazgo en servicio al cliente, con lo cual se alcanzaría un diferencial sostenible y difícil de imitar considerando el comportamiento normal de los competidores.

Por lo tanto, se considera satisfecha la prueba de Rumelt.

2. Proyección de estados financieros

Como punto de partida para la evaluación cuantitativa, se desarrolla los estados financieros. En la Tabla 37, se proyecta el estado de resultados de 2024 a 2028 en dos escenarios: sin la implementación de la estrategia propuesta y con ella.

Tabla 37. Estado de resultados proyectado al 2028 en dos escenarios

Estado de resultados (en miles de S/)	2023	Sin la estrategia propuesta					Con la estrategia propuesta				
		2024	2025	2026	2027	2028	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	388 025	397 398	408 882	420 365	431 849	443 332	422 695	464 593	534 186	614 227	706 282
Gastos por intereses	-169 774	-116 798	-119 641	-122 484	-125 326	-128 169	-122 203	-134 315	-154 435	-177 575	-204 189
Margen financiero bruto	218 250	280 600	289 241	297 882	306 522	315 163	300 493	330 277	379 751	436 652	502 094
Provisiones para créditos directos, neto de recuperos	5 875	-3 836	-3 766	-3 766	-3 766	-3 766	-3 758	-4 134	-4 754	-5 467	-6 287
Margen financiero neto	224 125	276 764	285 475	294 116	302 757	311 398	296 735	326 144	374 997	431 185	495 807
Ingresos por servicios financieros, neto	13 107	14 047	15 259	16 471	17 683	18 895	14 418	15 860	18 239	20 975	24 121
Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros	237 233	290 811	300 734	310 587	320 440	330 293	311 153	342 004	393 237	452 160	519 928
Resultados por operaciones financieras	8 789	9 502	7 921	6 341	4 760	3 180	13 647	14 317	15 836	17 671	19 780
Margen operacional	246 021	300 313	308 655	316 928	325 200	333 472	324 800	356 321	409 073	469 831	539 708
Gastos de administración	-44 500	-44 262	-45 258	-46 255	-47 251	-48 248	-47 882	-48 942	-50 222	-51 219	-52 215
Depreciación y amortización	-2 602	-3 337	-3 170	-3 011	-2 861	-2 718	-2 993	-3 351	-3 184	-3 025	-2 873
Resultado de operación	198 920	252 714	260 227	267 661	275 088	282 507	273 926	304 028	355 667	415 588	484 620
Utilidad antes de impuesto a la renta	198 920	252 714	260 227	267 661	275 088	282 507	273 926	304 028	355 667	415 588	484 620
Impuesto a la renta	-62 328	-74 551	-76 767	-78 960	-81 151	-83 340	-80 808	-89 688	-104 922	-122 598	-142 963
Utilidad neta	136 592	178 163	183 460	188 701	193 937	199 168	193 118	214 339	250 745	292 989	341 657
Utilidad por acción básica y diluida en soles	0.526	0.686	0.707	0.638	0.656	0.673	0.744	0.826	0.835	0.975	1.034

Fuente: Elaboración propia 2024.

A continuación, en la Tabla 38, se presenta la proyección del estado de situación financiera de 2024 a 2028 en dos escenarios: sin la implementación de la estrategia propuesta y con ella.

Tabla 38. Estado de situación financiera proyectado al 2028 en dos escenarios

Estado de situación financiera (en miles de S/)	2023	Sin la estrategia propuesta					Con la estrategia propuesta				
		2024	2025	2026	2027	2028	2024	2025	2026	2027	2028
Disponible	756 161	775 382	794 253	813 124	831 995	850 865	775 382	779 483	796 591	812 821	828 240
Inversiones financieras	813 818	958 092	1 141 375	1 330 013	1 524 004	1 723 348	910 155	1 148 406	1 451 207	1 808 877	2 229 992
Cartera de crédito, neto	2 398 551	2 459 521	2 519 379	2 579 237	2 639 096	2 698 954	2 693 392	2 962 732	3 407 141	3 918 213	4 505 945
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	29 645	28 163	26 755	25 417	24 146	22 939	28 163	26 755	25 417	24 146	22 939
Otros activos, neto	37 090	35 236	33 474	31 800	30 210	28 700	38 864	36 921	35 075	33 321	31 655
Total activo	4 035 265	4 256 393	4 515 236	4 779 591	5 049 450	5 324 806	4 445 956	4 954 297	5 715 431	6 597 378	7 618 770
Obligaciones con el público y depósitos de empresas del sistema financiero	3 182 303	3 263 196	3 342 613	3 422 031	3 501 449	3 580 866	3 500 534	3 850 587	4 428 175	5 092 401	5 856 262
Total pasivo	3 182 303	3 263 196	3 342 613	3 422 031	3 501 449	3 580 866	3 500 534	3 850 587	4 428 175	5 092 401	5 856 262
Capital social	259 630	259 630	259 630	295 792	295 792	295 792	259 630	259 630	300 376	300 376	330 376
Reserva legal	-	17 816	36 162	18 870	38 264	58 181	19 312	40 746	25 074	54 373	58 539
Resultados acumulados	593 331	715 751	876 830	1 042 898	1 213 945	1 389 967	666 481	803 334	961 806	1 150 227	1 373 594
Total patrimonio	852 961	993 197	1 172 623	1 357 560	1 548 001	1 743 940	945 423	1 103 710	1 287 256	1 504 976	1 762 509
Total pasivo y patrimonio neto	4 035 265	4 256 393	4 515 236	4 779 591	5 049 450	5 324 806	4 445 956	4 954 297	5 715 431	6 597 378	7 618 770

Fuente: Elaboración propia 2024.

A partir de los estados financieros proyectados, se obtiene los indicadores presentados en la Tabla 39. La ratio de endeudamiento, el ROE, el ROA y el EBITDA son superiores en el escenario con la estrategia propuesta. A la vez, se observa que al 2028 se logra alcanzar los objetivos estratégicos de rentabilidad.

Tabla 39. Principales ratios financieras proyectadas al 2028

Principales ratios financieros	Sin estrategia					Con estrategia				
	2024	2025	2026	2027	2028	2024	2025	2026	2027	2028
Endeudamiento (activo / patrimonio neto)	428.55%	385.05%	352.07%	326.19%	305.33%	470.26%	448.88%	444.00%	438.37%	432.27%
ROE (utilidad neta / patrimonio neto)	17.94%	15.65%	13.90%	12.53%	11.42%	20.43%	19.42%	19.48%	19.47%	19.38%
ROA (utilidad neta / activo total)	4.19%	4.06%	3.95%	3.84%	3.74%	4.34%	4.33%	4.39%	4.44%	4.48%
EBITDA (en miles de S/)	256 051	263 397	270 673	277 949	285 225	276 918	307 379	358 851	418 612	487 893

Fuente: Elaboración propia 2024.

3. Evaluación de la estrategia por proyección de flujo de caja incremental

Primero, para determinar la tasa de descuento de los flujos proyectados, se calcula el costo de oportunidad del capital (COK) con el modelo CAPM a partir de datos del sistema financiero peruano al 31 de diciembre de 2023 y convertidos a moneda local. Como tasa libre de riesgo se toma el rendimiento de los bonos del Gobierno peruano a 10 años según el BCRP (2024a). La prima de riesgo del mercado se toma de Damodaran (New York University, 2024). Y como *Beta* se promedia la de los principales bancos peruanos según Bloomberg (2024).

En la Tabla 40, se calcula el costo de oportunidad del capital (COK) para 2024.

Tabla 40. Cálculo del COK para dos escenarios

Factores	Sin estrategia	Con estrategia
Tasa libre de riesgo	4.49 %	4.49 %
Prima de riesgo de mercado	5.48 %	5.48 %
Beta desapalancada	0.40	0.40
Beta apalancada	1.34	1.46
COK	11.83 %	12.48 %

Fuente: Elaboración propia 2024.

Se observa un mayor COK para el escenario con estrategia, ya que se aplica la distribución de dividendos, lo que disminuye el patrimonio e impacta en la *Beta* apalancada.

Luego, a manera de referencia, se calcula el costo promedio ponderado del capital (WACC) a partir de un costo de la deuda de 5.06 % (ponderando las fuentes externas de fondeo de AMAS) y una estructura deuda / capital de 3.76. Se obtiene un WACC de 5.46.

Finalmente, en la Tabla 41, se proyecta al 2028 el flujo de caja financiero incremental.

Tabla 41. Flujo de caja incremental proyectado al 2028

Flujo de caja financiero (en miles de S/)	Incremental					
	Inversión inicial	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	-	25 297	55 711	113 821	182 379	262 950
Gastos por intereses	-	-5 404	-14 674	-31 951	-52 249	-76 020
Ingreso neto servicios financieros	-	372	601	1 768	3 292	5 226
Resultado operaciones financieras	-	4 146	6 396	9 495	12 910	16 600
Gastos de administración	-	-3 620	-3 683	-3 967	-3 967	-3 967
Impuesto a la renta	-	-6 257	-12 921	-25 962	-41 447	-59 623
CAPEX	-1 774	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	-187 789	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	-189 563	14 532	31 429	63 204	100 917	145 166

Fuente: Elaboración propia 2024.

Los flujos incrementales presentan un valor actual neto (VAN) positivo, de S/36 303 000, y una TIR de 17.88 %, mucho mayor que el COK, de 12.48 %. Luego, se concluye que la estrategia propuesta, de acuerdo a las proyecciones, genera valor por encima del retorno esperado por el accionista, por lo que se aprueba el proyecto.

4. Análisis de sensibilidad

Para evaluar qué ocurre si la cantidad de clientes no aumenta al ritmo esperado, en la Tabla 42 se proyecta el flujo de caja financiero incremental para un crecimiento anual de 5 %.

Tabla 42. Flujo de caja incremental con sensibilidad

Flujo de caja financiero (en miles de S/)	Incremental					
	Inversión inicial	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por intereses	-	10 028	18 916	28 822	39 798	51 897
Gastos por intereses	-	-990	-4 037	-7 378	-11 028	-15 004
Ingreso neto servicios financieros	-	-284	-808	-1 297	-1 751	-2 166
Resultado operaciones financieras	-	-274	1 768	3 833	5 922	8 037
Gastos de administración	-	-3 620	-3 683	-3 967	-3 967	-3 967
Impuesto a la renta	-	-1 630	-3 555	-5 821	-8 410	-11 250
CAPEX	-1 774	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	-42 696	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	-44 470	3 230	8 601	14 192	20 564	27 547

Nota: Flujo de caja incremental proyectado al 2028 con sensibilidad.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Se obtiene un VAN positivo (S/3 323) y una TIR (14.73 %) mayor que el COK. Se concluye que la estrategia sigue siendo conveniente en los aspectos cualitativos y cuantitativos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. La estrategia propuesta es conveniente para los accionistas, pues el flujo proyectado incremental genera un valor presente neto positivo (S/36 303 000) y una tasa interna de retorno (17.88 %) mayor que el costo de oportunidad del capital (12.48 %).
2. Aun reduciendo el crecimiento esperado de la cartera de clientes a 5 % anual, el análisis de sensibilidad muestra resultados positivos, con un VAN de S/3 323 y una TIR de 14.73 %, sin considerar los beneficios cualitativos de la estrategia.
3. Los *millennial* AB valoran atributos como la confiabilidad de aplicativos digitales y la personalización del producto y servicio. Además, hay insatisfacción en la experiencia del cliente por prácticas como demoras excesivas en la atención o la desprotección ante consumos no reconocidos.
4. Las alianzas con *fintech* de inversión, los esfuerzos en ciberseguridad, la programación personalizable del producto y el sistema de innovación son líneas de acción estratégicas adecuadas para un entorno caracterizado por el rápido cambio tecnológico.
5. Una diferenciación basada en desarrollo de producto, en especial en servicio al cliente apalancado por la cultura de respeto al cliente, es la estrategia adecuada ante la situación de no contar con suficientes fuentes internas de ventaja competitiva sostenible.
6. La propuesta cumple el objetivo cuantitativo de rentabilidad, al proyectar, para 2028, un ROE de 19.38 % y ROA de 4.48 %. Además de la TIR de la primera conclusión.
7. La propuesta cumple el objetivo cuantitativo de crecimiento, al proyectar, para 2028, una cartera de créditos de S/4 505 945 000, con 0.92 % de cuota de mercado en tarjetas de crédito y préstamos de consumo.

2. Recomendaciones

1. Implementar la estrategia propuesta, pues del flujo de caja incremental proyectado al 2028 se obtiene un VAN positivo, de S/36 303 000, y una TIR de 17.88 %, que es mayor que el COK. Por ello, para el accionista de AMAS, apoyar la estrategia resulta más rentable que un uso alternativo de su capital.
2. Pedir a los responsables de cada acción estratégica reportes mensuales de avances y niveles de cumplimiento de los objetivos trazados. La información oportuna es básica para reaccionar rápido ante cualquier desviación respecto a lo planificado. Además, mantenerse atento al entorno para aprovechar oportunidades emergentes.
3. Realizar un estudio de elasticidad para entender el comportamiento de la cantidad demandada de créditos en función de la tasa activa y de los ingresos. Esto servirá para evaluar en qué medida la diferenciación puede resultar en la preferencia del cliente no solo a precio paritario, sino también a precio más alto que la competencia.
4. Explotar al máximo las oportunidades de aprendizaje que la estrategia propuesta ofrece. Específicamente, aprender de las *fintech* de inversión al integrarlas como aliadas, y del cliente a través de una comunicación fluida. Así, el modelo de negocio brinda fuentes de aprendizaje complementarias a la capacitación y al estudio de mercado.
5. Pensar a largo plazo. Se puede tener solidez financiera y excelente desempeño actual, pero si no se acompañan con el desarrollo y la organización de recursos y capacidades difíciles de imitar, es probable que ese desempeño no sea sostenible. En esa línea, es importante asignar tiempo y dinero a la innovación.
6. Seguir explorando las oportunidades de sinergia que ofrece el sector Educación en sus diferentes niveles: créditos por convenio, beneficios de tarjetas, banca empresa, aporte a la comunidad en educación financiera, posicionamiento de marca, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abell, D. (1980). *Defining the Business*. Prentice-Hall.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Alarcón, L. (2023, 31 de agosto). Robos digitales: las millonarias multas a los bancos por consumos no reconocidos. *Ojo Público*. <https://ojo-publico.com/4559/las-millonarias-multas-los-bancos-por-consumos-no-reconocidos>
- América Noticias. (2024, 23 de julio). *El préstamo que nunca pidió / Cuarto Poder / Perú* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rNiiSutlezM&t=620s>
- Andina. (2019, 12 de diciembre). *Peruanos recibieron más de 30 llamadas spam al mes durante el 2019*. <https://andina.pe/ingles/noticia-peruanos-recibieron-mas-30-llamadas-spam-al-mes-durante-2019-778129.aspx>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124. <https://archive.org/details/strategiesfordiversificationansoff1957hbr>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Reporte de estabilidad financiera - Mayo 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2022/mayo/ref-mayo-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023a). *Reporte de estabilidad financiera - noviembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2023/noviembre/ref-noviembre-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023b). *Reporte de inflación - diciembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024a). *Rendimiento del bono del Gobierno peruano a 10 años (en USD)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894DD/html>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2024b). *Reporte de inflación - marzo 2024*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reportede-inflacion-marzo-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024c). *Reporte de estabilidad financiera - mayo 2024*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2024/mayo/ref-mayo-2024.pdf>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 46-61. <https://jstor.org/stable/4165288>
- Bloomberg. (2024). *Plataforma de datos sobre índices Beta en diversas empresas*.
- Bolsa de Valores de Lima. (2024). *Ranking de empresas por patrimonio, ingresos y utilidad (en miles de soles) en 2023*. <https://archivos.bvl.com.pe/pubdif/effcom/ranking.htm>
- Brand Finance. (2024). Top 500 Banking Brands. *Brand Finance Journal*. Marzo.
<https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-journal-2024-banking-500-preview.pdf>
- CAENE Educación Ejecutiva. (2023, 8 de abril). *CEO de Yape explica el modelo de negocio y da tips para emprender - Raimundo Morales* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=NoggpA9WLss>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Desigualdad de ingresos. Perú - 2021*.
<https://statistics.cepal.org/portal/inequalities/incomes.html?lang=es&indicator=4665>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2023). *Perú: Población 2023*.
https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Población_2023.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2024). *Resultados de planes estratégicos de bancos*. Repositorio Alicia.
<https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?lookfor=tesis+plan+estratégico+banco&type=AllFields>

- Datum. (2024). *Calculadora Datum*. <https://www.datum.com.pe/calculadora>
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15ta ed.). Pearson.
- Dazrene Darus. (2015, 18 de noviembre). *Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 Minutes*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw&list=PLXW7nSI6i4QfsbSS7b2Pnu-6sQSDS6ENY&index=4>
- De la Vega Polanco, M. (2023, 24 de abril). Perú ofrece gran oportunidad para inversión en vivienda social. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/210919-peru-ofrece-gran-oportunidad-para-inversion-en-vivienda-social>
- Economía y Finanzas UP. (2023, 17 de octubre). *Macroeconomía en acción 2023-II: Diego Macera, director del BCRP y el IPE* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=T-LHzNFK48s&list=PLSgLdbr45YwEJqGfMO_DOnjZxyBUVmmnN
- Educación Económica Financiera. (2022, 24 de agosto). *Carlos Parodi: Cómo se analiza una economía* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OpVYpgSMoog>
- El Comercio. (2024, 12 de febrero). *Revisa las diez empresas en donde los jóvenes quisieran trabajar en el 2024*. <https://elcomercio.pe/respuestas/trends/estas-son-las-diez-empresas-en-donde-los-jovenes-quisieran-trabajar-en-el-2024-tdpe-noticia/>
- El Peruano. (2021). *Ley N.º 31143. Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros*. Normas Legales. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1936151-1>
- El Peruano. (2024, 15 de abril). *¡Cuidado! Crecen denuncias de fraude informático en el Perú*. <https://elperuano.pe/noticia/241353-cuidado-crecen-denuncias-de-fraude-informatico-en-el-peru>
- Ernst & Young. (2023). *Guía de negocios fintech 2023/2024*. <https://www.ey.com/pe/guia-fintech>
- Escobedo, I. (2023, 30 de enero). Inestabilidad en Perú: seis presidentes en seis años. *Deutsche Welle*. <https://www.dw.com/es/inestabilidad-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-seis-presidentes-en-seis-a%C3%B1os/a-64561587>

- FBTB [From Business to Buttons]. (2017, 12 de mayo). *Alexander Osterwalder - Value Proposition Design*. [Video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=b_X18bmpHaw&t=2320s
- Garrigues. (2022). *Modificación de la Ley General del Sistema Financiero. Decreto Legislativo N.º 1531. Perú Marzo 2022*.
https://www.garrigues.com/sites/default/files/noticias/files/garrigues_-_dl_1531_modificacion_ley_de_bancos.pdf
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness*. Grand Central Publishing.
- Huaranca, M., y Castellares, R. (2021). *Bono demográfico, productividad y crecimiento económico*. DT N.º 2021-003. Serie de Documentos de Trabajo. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2021/documento-de-trabajo-003-2021.pdf>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2023, 7 de julio). *Qué hacer en caso ocurra cargos no reconocidos con tarjetas de crédito y/o débito* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Eu8dgho-cKk>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Se incrementó población que utiliza internet a diario*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-044-2021-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Situación de la población peruana. Una mirada hacia los jóvenes - 2023*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1911/Libro.pdf
- Ipsos. (2021). *Banca personal 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/banca-personal-2021>
- Ipsos. (2022). *¿Cómo están pagando los peruanos en el 2022?*
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-08/Medios%20de%20pago_2022.pdf

- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. (15ta ed.). Pearson.
- Lafley, A. G., y Martin, R. L. (2013). *Playing to Win*. Harvard Business School.
- Latina Televisión. (2022, 4 de abril). *Los chicos 'Call Center': Los secretos del negocio de las llamadas sin consentimiento* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=rOCHrdntYsQ>
- Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business School*.
https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/levitt_marketingmyopia1.pdf
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Ministerio de la Producción del Perú. (2013). *Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE. Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial*.
<https://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds013-2013-produce.pdf>
- Ministerio del Ambiente del Perú. (2020, 16 de octubre). *Minam y entidades financieras suscriben el "Protocolo Verde" a fin de promover proyectos sostenibles en el país*. Nota de prensa. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/307538-minam-y-entidades-financieras-suscriben-el-protocolo-verde-a-fin-de-promover-proyectos-sostenibles-en-el-pais>
- New York University. (2024). *Damodaran Online*. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). *OECD/INFE 2023 International Survey of Adult Financial Literacy (Encuesta internacional sobre alfabetización financiera de adultos de la OCDE/INFE 2023)*.
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-2023-international-survey-of-adult-financial-literacy_56003a32-en.html
- Pérez, F., Quispe, Z., y Rodríguez, D. (2016). El proceso de institucionalización de la autonomía del Banco Central de Reserva del Perú. En G. Yamada y D. Winkelried (eds.). *Política y estabilidad monetaria en el Perú* (pp. 37-60). Universidad del Pacífico.
- Porter, M. (1998a). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Porter, M. (1998b). *Competitive Strategy*. Free Press.

- Ramírez Huancayo, Z. (2023, 27 de diciembre). Plin alcanza a Yape en número de usuarios: ¿quién gana con interoperabilidad? *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/plin-alcanza-a-yape-en-numero-de-usuarios-quien-gana-con-interoperabilidad-yape-plin-bancos-billeteras-digitaes-noticia/>
- Ramírez Huancayo, Z. (2024, 16 de enero). Bancos buscan frenar llamadas spam que incomodan a clientes. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/bancos-buscan-frenar-llamadas-spam-que-incomodan-a-clientes-noticia/>
- Ramírez Mendoza, S. (2024, 19 de mayo). Un peruano recibe en promedio 18 llamadas spam al mes: ¿cómo evitar que te llamen sin tu consentimiento? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/un-peruano-recibe-en-promedio-18-llamadas-spam-al-mes-como-evitar-que-te-llamen-sin-tu-consentimiento-noticia/>
- Saïd Business School, University of Oxford. (2013, 19 de junio). *Clayton Christensen: Disruptive innovation* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rpkoCZ4vBSI&list=PLXW7nSI6i4QfsbSS7b2Pnu-6sQSDS6ENY&index=70>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ta. ed.). Jossey-Bass.
- Semana Económica. (2022, 24 de octubre). *Grupo Coril se convirtió en el accionista mayoritario de Alfin Banco tras adquirir el 51.73% de participación*. <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/grupo-coril-se-convierte-en-accionista-mayoritario-alfin-banco-tras-aportes-de-capital>
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. (6ta ed.). Empresa Activa.
- Stanford. (2014, 12 de diciembre). *Segmentación de mercado en banca sostenible* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GxSgnip3QgE>
- Startupeable con Enzo Cavalie. (2022, 28 de septiembre). *Fue creada por el BCP en 2017 y hoy es la app fintech más grande del Perú / Rufino Arribas, Yape* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0B3CmIV2D2s>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2021, 21 de enero). *Resolución SBS N° 211-2021*. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto_Nuevas_Empresas/Normas_Comunes/2023/Reglamento.pdf

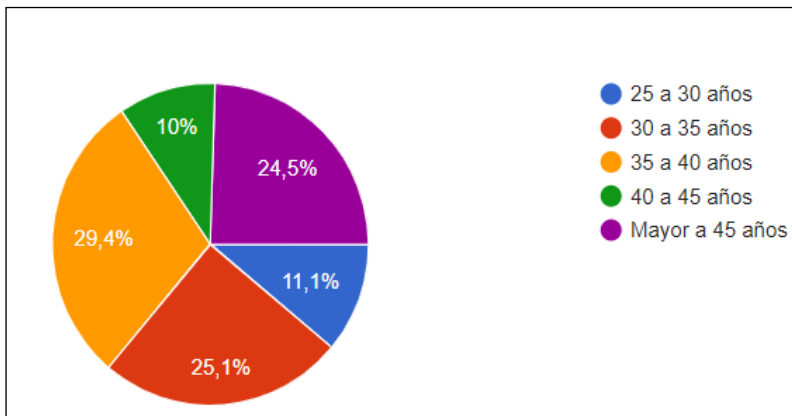
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022a). *Encuesta de medición de capacidades financieras - Perú 2022*. https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/CIFRAS-ENCUESTA/2022/Brochure_ENCUESTA_CAPACIDADES%20FINANACIERAS%202022_vr.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022b). *Compra de deuda en el sistema financiero: en busca de los buenos clientes*. <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1200>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023a). *Resolución SBS N° 02672-2023*. El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2204634-1>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023b). *Circular G-221-2023. Actualización del capital social mínimo correspondiente al trimestre octubre-diciembre de 2023*. https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/2304/v1.0/Adjuntos/221-2023.c.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2024a). *Información estadística de banca múltiple*. <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2024b). *Clasificaciones e informes semestrales de las empresas clasificadoras de riesgo*. <https://www.sbs.gob.pe/app/iece/paginas/MostrarResumenClasificaciones.aspx>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2023). *Egresados por universidad, programa y sexo*. https://public.tableau.com/app/profile/sunedu/viz/4DashboardEstadsticadeProgramasInstitucional_0/DashProgramas
- Swissinfo. (2023, 20 de abril). *Perú necesita 100,000 viviendas al año para cubrir su déficit habitacional*. <https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-necesita-100-000-viviendas-al-a%C3%B1o-para-cubrir-su-d%C3%A9ficit-habitacional/48451902#:~:text=%2D%20Per%C3%BA%20necesita%20producir%2C%20al%20menos,Per%C3%BA%202023%C2%BB%2C%20que%20se%20celebra>
- TED. (2013, 7 de octubre). Michael Porter: *¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o&t=45s>
- The Culture Factor Group. (2023). *Country Comparison Tool - Peru*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=peru>

- Torres Llosa, E. (2020). *Digitalízate*. Conecta.
- Universidad de Lima. (2023). *Reporte trimestral del sistema financiero*. Diciembre. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19458/reporte_trimestral_del_sistema_financiero_diciembre.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Universidad del Pacífico. (2019, 28 de febrero). *¿Qué es un préstamo gota a gota y por qué no se debe usar?* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=A1gJ_5ghdck
- Vevers, S. (2023, 4 de octubre). Toxic Relationship: What it Is and what to Look For. *Medical News Today*. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/what-is-a-toxic-relationship>
- Yale University. (2022). *Environmental Performance Index (EPI). Country Scorecard. Perú*. <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/country/per>

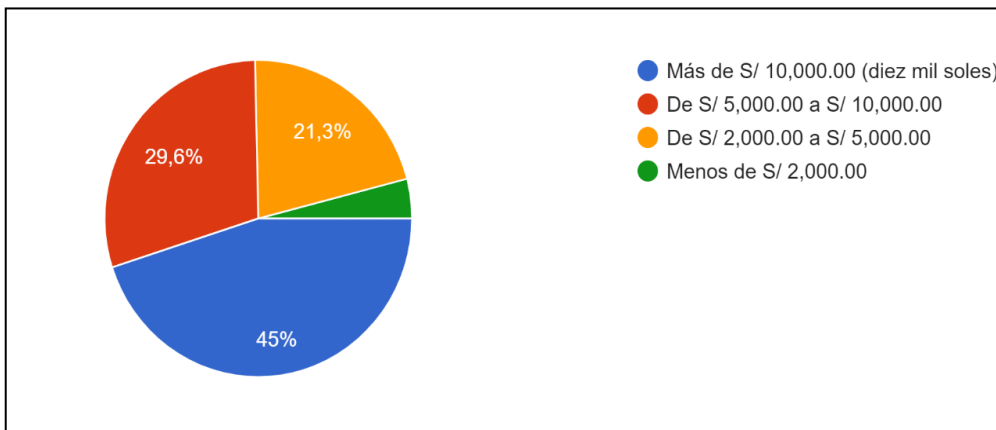
ANEXOS

Anexo 1. Preguntas y respuestas de la encuesta

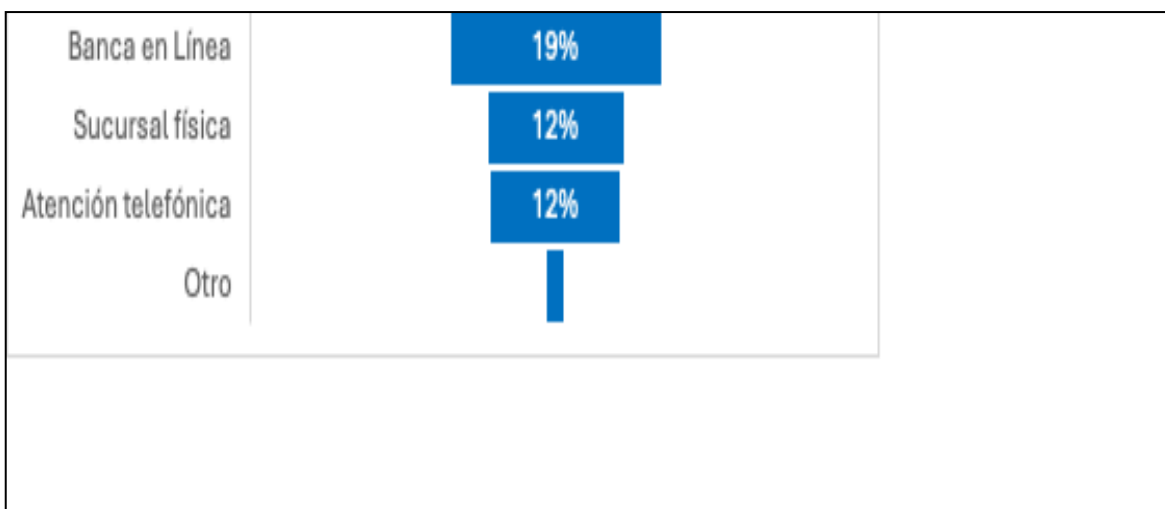
Pregunta 1: ¿Cuál es su rango de edad?

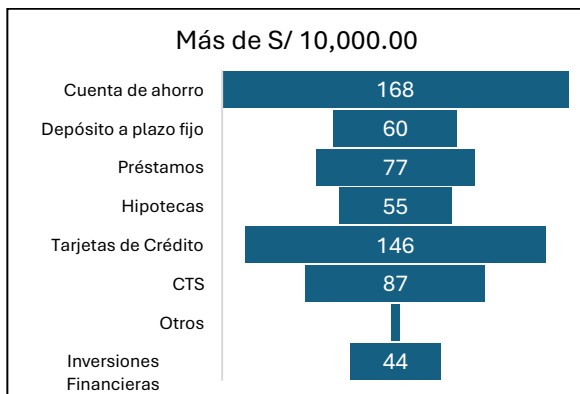
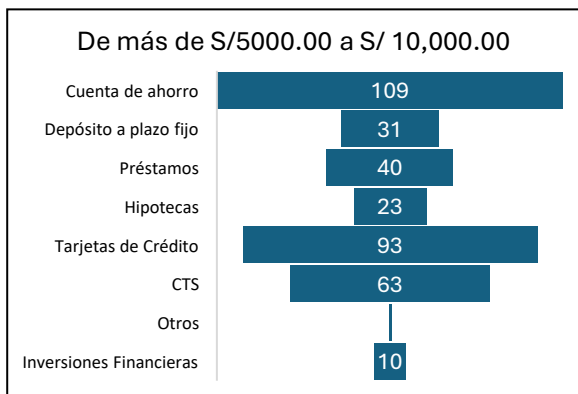
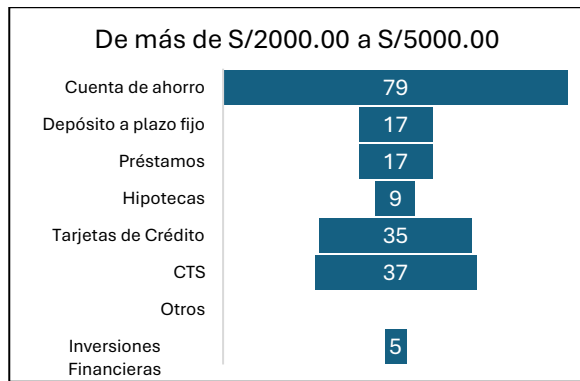
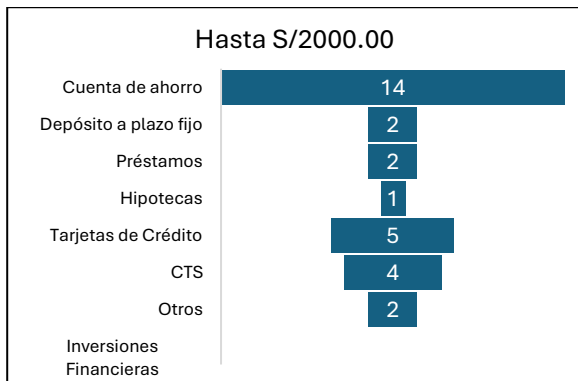


Pregunta 2: ¿Cuánto es su ingreso bruto aproximado mensual?

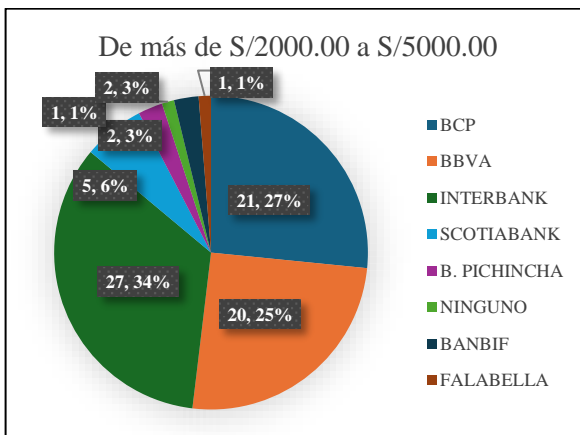
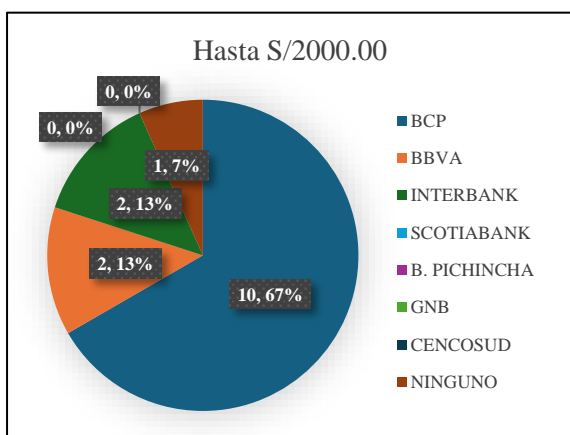


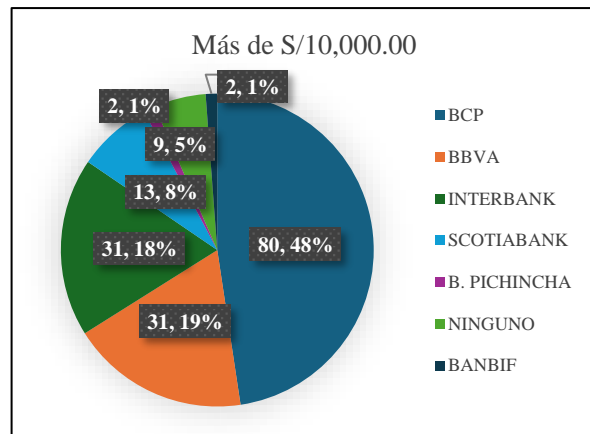
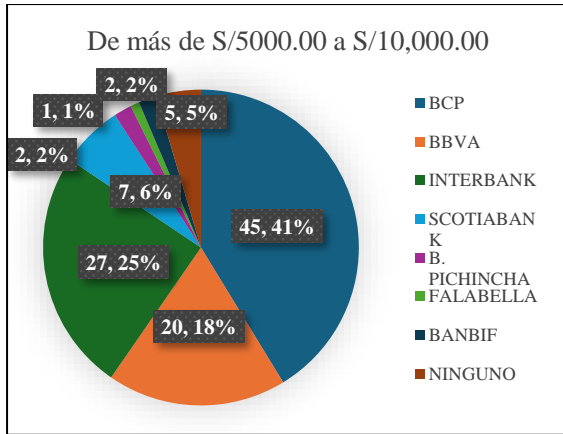
Pregunta 3: ¿Qué productos o servicios tiene con su(s) banco(s)?



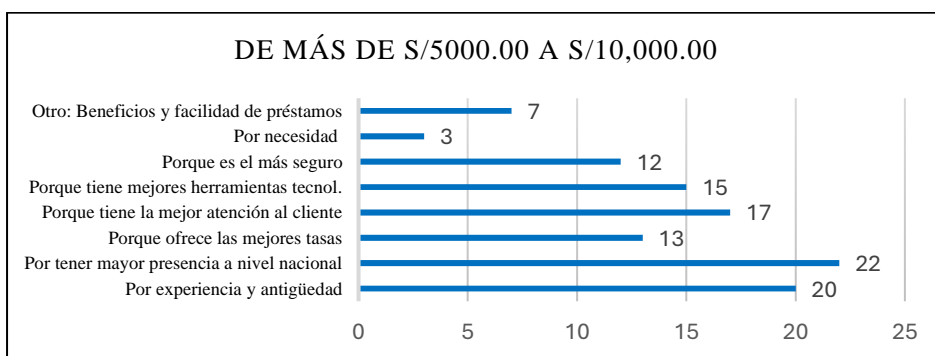
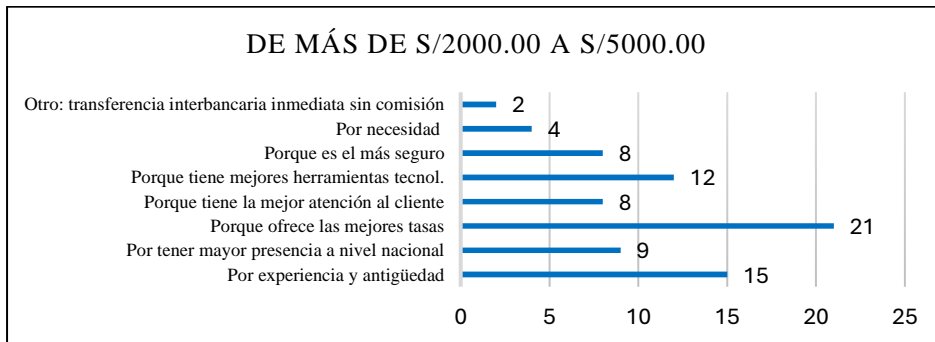
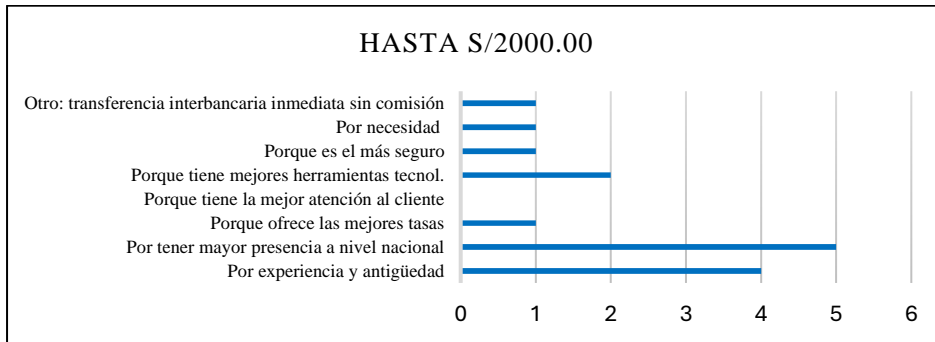


Pregunta 4: De los bancos que usa actualmente, ¿cuál es el banco de su preferencia?

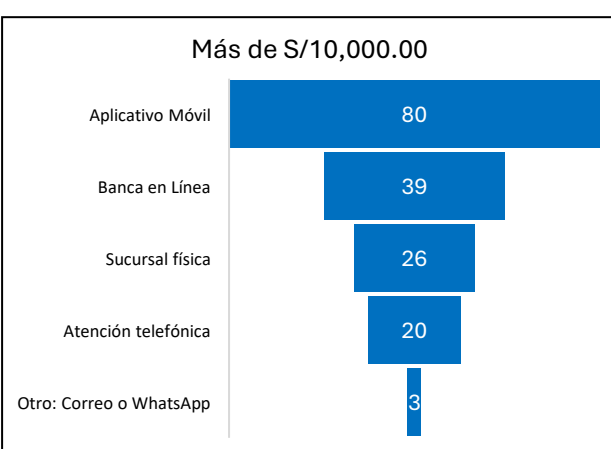
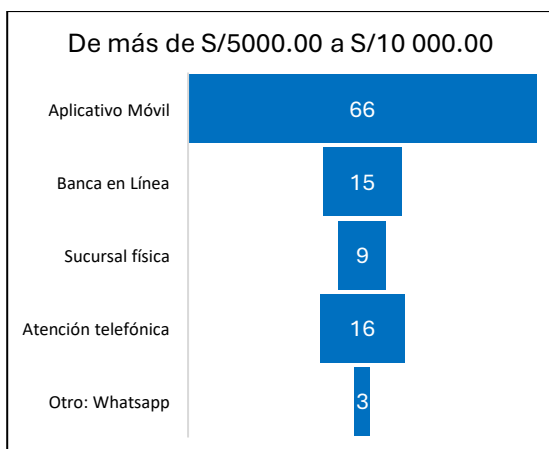
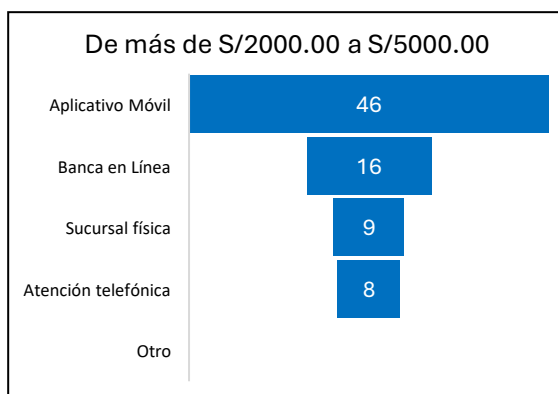
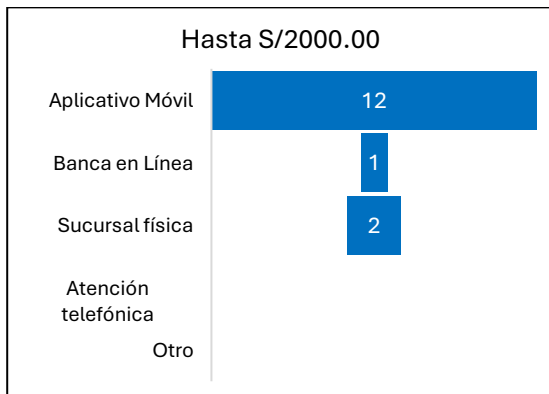




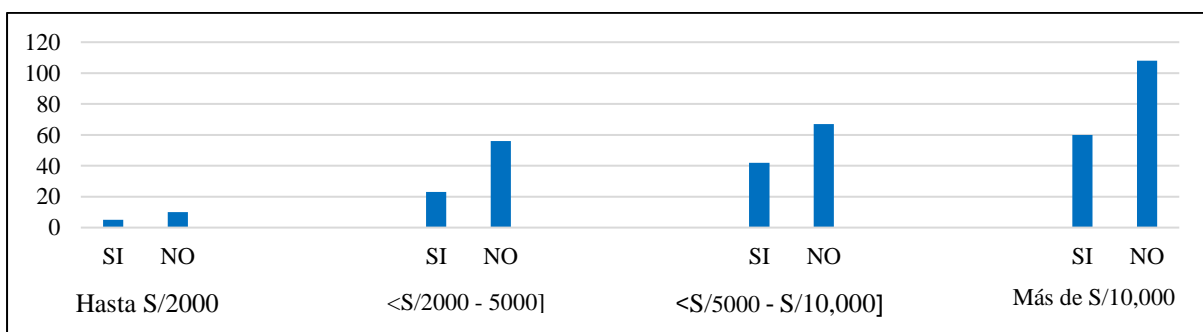
Pregunta 5: ¿Qué es lo que le ha llevado a elegir estos bancos y no otros?



Pregunta 6: ¿Qué canal de comunicación prefiere para interactuar con su banco?

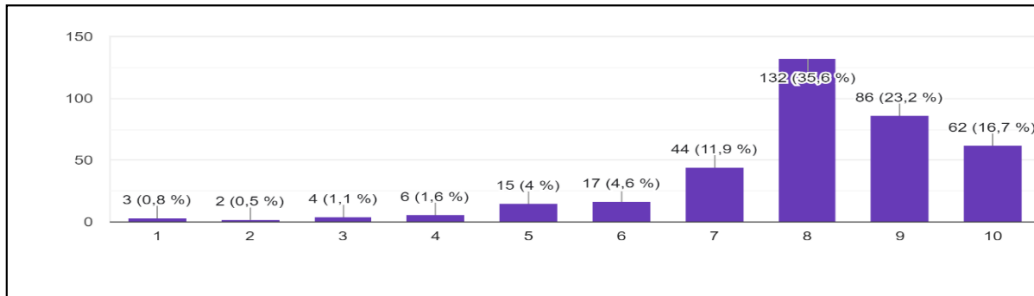


Pregunta 7: ¿Ha experimentado demoras significativas al intentar comunicarse con la atención al cliente de su principal banco?



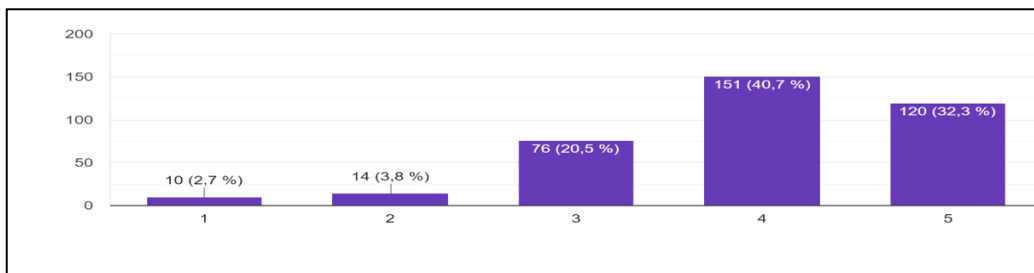
Pregunta 8: ¿Cómo calificaría la eficacia de las respuestas a sus consultas o problemas cuando se ha puesto en contacto con la atención al cliente de su principal banco?

Del 1 (Nunca me respondieron) al 10 (Me dieron una respuesta totalmente satisfactoria)

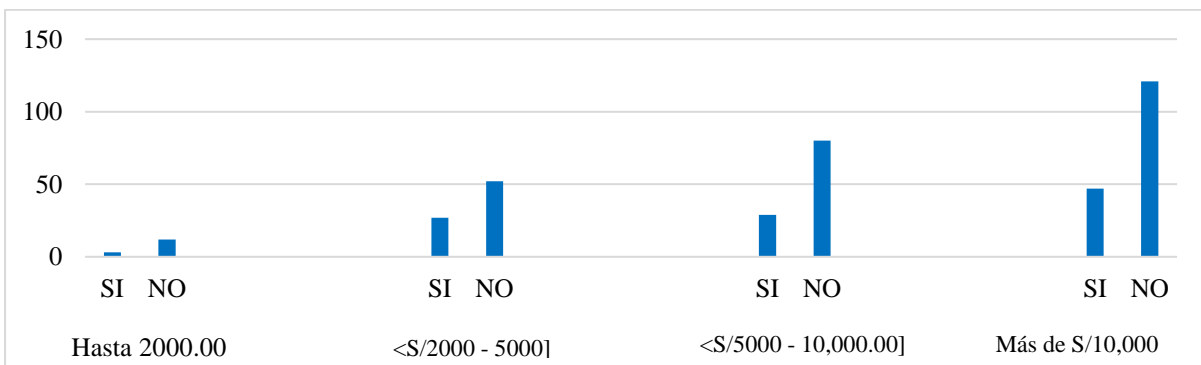


Pregunta 9: Cuando ha buscado información sobre los productos y servicios de su banco, ¿ha encontrado dificultades para obtener información clara y completa?

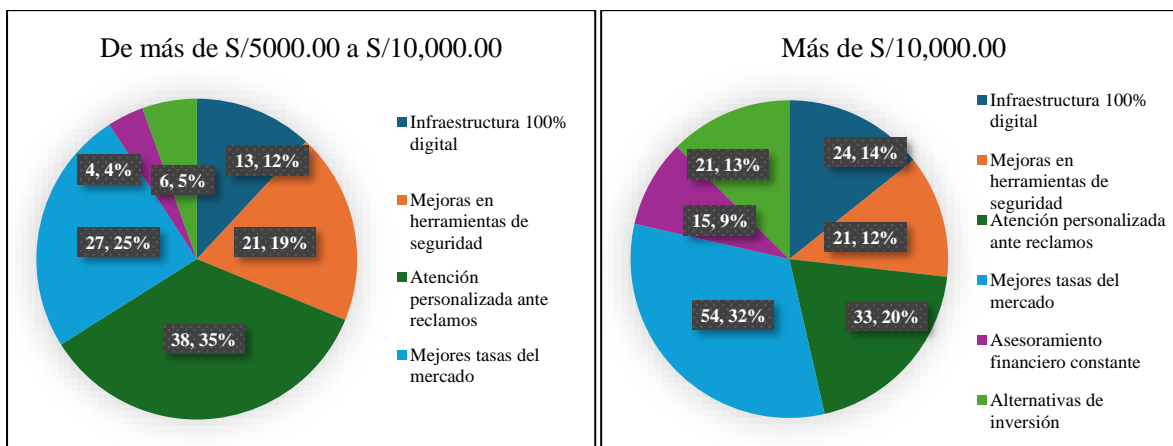
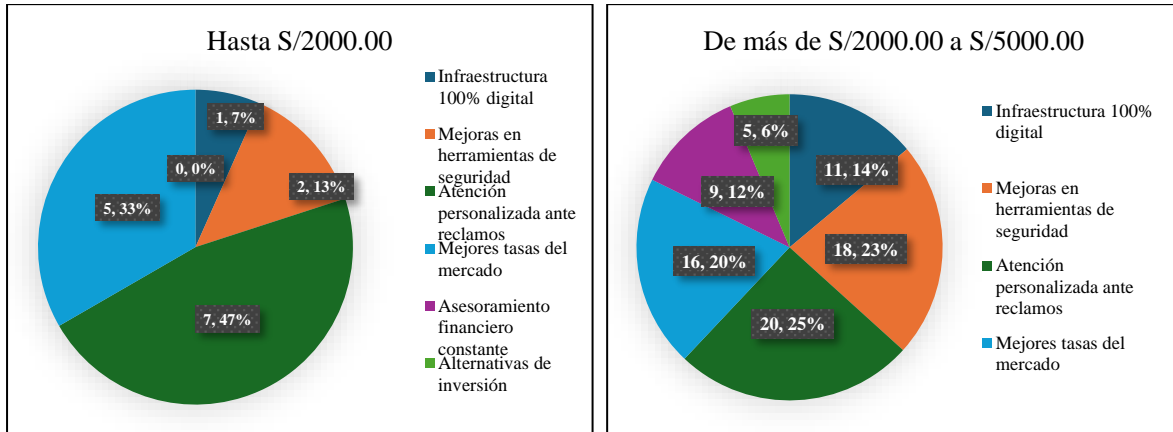
Del 1 (No obtuve información clara) al 5 (Obtuve información muy clara y útil)



Pregunta 10: ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con el personal de su banco, como falta de cortesía, conocimientos insuficientes, errores en procesamiento de transacciones o acoso telefónico?

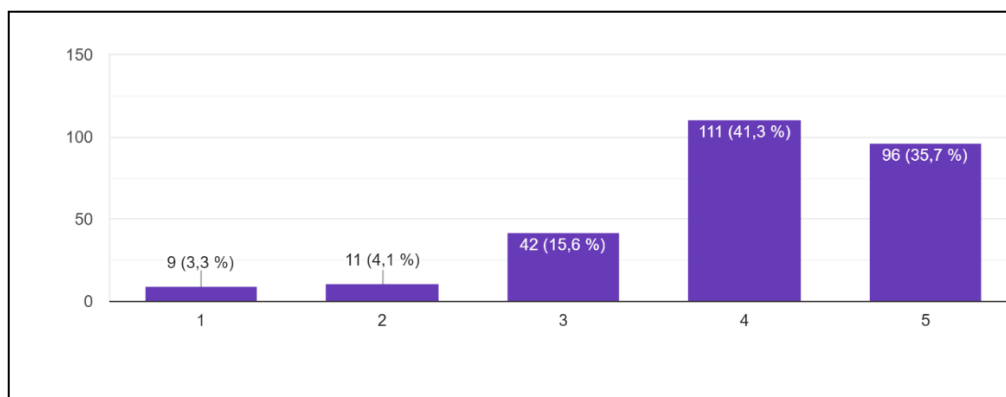


Pregunta 11: ¿Qué nuevas características o servicios le gustaría ver en la oferta actual de su banco?



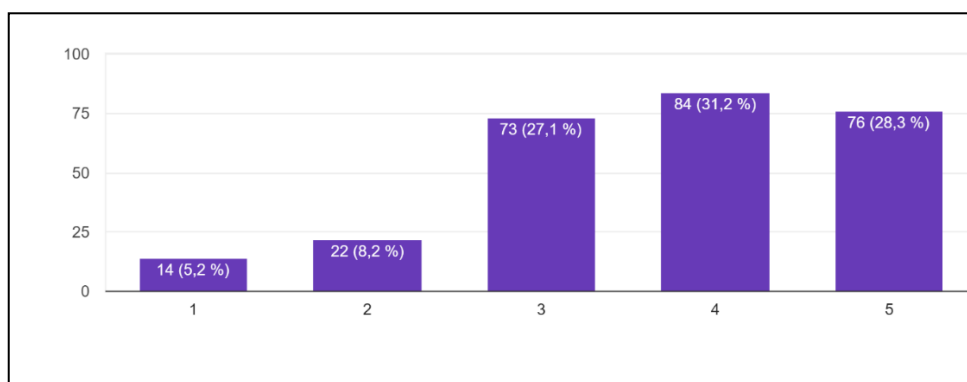
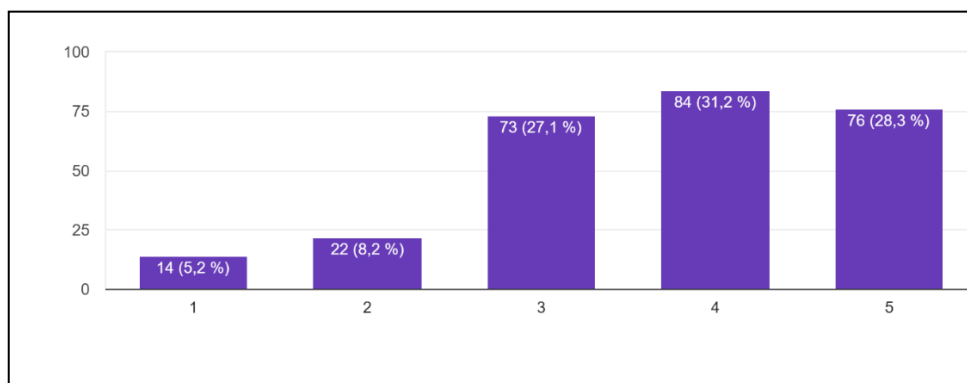
Pregunta 12: ¿Qué tan claro le parece el estado de cuenta que emite su banco?

Del 1 (Demasiado confuso) al 5 (Clarísimo)



Pregunta 13: Cuando su banco se ha comunicado con usted para una gestión de cobranza, ¿cómo ha percibido la gestión?

Del 1 (Inoportuna y hostil) al 5 (Oportuna y muy amable)



Anexo 2. Preguntas y respuestas de las entrevistas

Entrevista 1

Bruno Espinoza, director del colegio Saint George y exdirector de los colegios Santa Teresita, Santísimo Nombre de Jesús, Liceo Naval Almirante Guise, San José de Monterrico y Sagrados Corazones Recoleta

¿Con qué frecuencia el colegio suele solicitar préstamos o servicios financieros a entidades bancarias? ¿Podría darme una idea de los plazos de tiempo específicos en los que suelen necesitar estos servicios?

Varía, en dos colegios recurrí al banco: El primer caso fue un préstamo a quince años para la construcción del coliseo. El segundo caso fue un préstamo pospandemia para cubrir pagos de planilla debido al aumento de morosidad y baja de pensiones. Tuvimos un 20 % de aumento de morosidad, promediando dos a tres meses de atraso. La falta de liquidez es un *driver* para recurrir al banco.

¿Qué aspectos considera más importantes al seleccionar un banco para solicitar préstamos o servicios financieros? ¿Podría profundizar en cuáles de estos aspectos son prioritarios para su colegio?

El aspecto que considero más importante es la atención: ejecutivos de cuenta que conozcan la dinámica de las instituciones educativas y que sea *face to face*. En los dos casos que mencioné anteriormente, fui atendido por un ejecutivo general, no especializado, y tuve que explicarle varias cosas del sector. Como, por ejemplo, que los colegios religiosos no pagan impuesto a la renta. De hecho, al ser del sector educativo buscamos flexibilidades especiales, como menos impuestos, más beneficios como, por ejemplo, tener ayuda rápida del banco para poder cubrir emergencias de cajas.

¿Cómo describiría la experiencia general del colegio en términos de satisfacción con los servicios financieros que han recibido de los bancos hasta la fecha?

Antes el grado de satisfacción era menor, pero con la tecnología aumentó porque es más fácil hacer cosas operativas. Por ejemplo, es importante poder hacer transacciones en la menor cantidad de pasos posibles, por ejemplo, no necesitar un *token*.

¿Qué áreas cree que los bancos podrían mejorar en su relación con el colegio en términos financieros? ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de situaciones en las que haya habido desafíos o áreas de mejora identificadas?

Como comentamos, no cuentan con ejecutivos de cuenta especializados en el sector educativo. Hacer transacciones hacia el exterior es complicado, debería ser mucho más sencillo.

¿Qué importancia tiene para el colegio que el banco ofrezca soluciones financieras adaptadas a las necesidades específicas del sector educativo?

Suma importancia, no existen diferencias para el sector educativo. En la medida que un banco las ofrezca, muchos se van a pasar a ese banco.

¿Ha enfrentado el colegio problemas o inconvenientes con los bancos en el pasado en relación con los servicios financieros? ¿Podría compartir algunos de estos desafíos y cómo se resolvieron, si es que se resolvieron?

Los problemas que hemos tenido han sido por fallas en el sistema. Uno grave fue que no figuraba el sueldo en la cuenta de los profesores, ya habiendo hecho la transacción. A un grupo que aún no le habíamos depositado tuvimos que pagarle en efectivo.

¿Cómo valora la importancia de contar con herramientas digitales proporcionadas por el banco para facilitar la gestión financiera del colegio?

Suma importancia, es clave que los procesos sean lo más ágiles posibles, sobre todo los procesos rutinarios, como son los pagos.

En general, ¿cómo calificaría el nivel de atención y soporte recibido por parte del banco en relación con los servicios financieros proporcionados al colegio?

En líneas generales, últimamente es bueno, sin mayores inconvenientes recientes. Pero falta la posibilidad de tener reuniones con el banco para establecer beneficios para el sector educativo.

¿Hay algún servicio financiero adicional al que le gustaría que el colegio pudiera acceder a través del banco para mejorar su gestión financiera?

Si pido un préstamo para cubrir un déficit operativo, debe ser tratado diferente que un préstamo para construir una piscina. Debería tener más facilidades, quisiera acceder a mejores tasas a cambio de que el banco pueda promocionar que ayudó a mejorar el colegio.

¿Qué tiene que hacer bien un banco para que trabajen con él?

Hacer algo que haga que el personal quiera tener su plata ahí. Generar beneficios para el sector educativo: millas, tasas, facilidades de pago, financiamiento de estudios y capacitaciones.

Entrevista 2

José Antonio Lizárraga, director de Administración y Finanzas de la Universidad de Lima.

¿Con qué frecuencia la universidad suele solicitar préstamos o servicios financieros a entidades bancarias? ¿Podría darme una idea de los plazos de tiempo específicos en los que suelen necesitar estos servicios?

Préstamos nunca solemos hacerlo, pero solicitamos los siguientes servicios: cartas de crédito dos veces al año; cartas fianzas seis veces al año. Nuestros excedentes de liquidez los invertimos en el banco.

¿Qué aspectos considera más importantes al seleccionar un banco para solicitar préstamos o servicios financieros? ¿Podría profundizar en cuáles de estos aspectos son prioritarios para su universidad?

Tasas es lo más importante, pero en una eventual necesidad de préstamos recurriría al exterior, suelen tener mejores tasas, o emitiría bonos por el menor interés.

¿Cómo describiría la experiencia general de la universidad en términos de satisfacción con los servicios financieros que han recibido de los bancos hasta la fecha?

Los evalúo por los servicios de gestión de patrimonio, cómo gestionan mi dinero para mejorar mi rentabilidad. Solo lo hace el BCP a través de Credicorp Capital, y lo hace bien. Los demás bancos no tienen este servicio.

¿Qué áreas cree que los bancos podrían mejorar en su relación con la universidad en términos financieros? ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de situaciones en las que haya habido desafíos o áreas de mejora identificadas?

Fuera de Credicorp, la gestión patrimonial debe mejorar.

¿Qué importancia tiene para la universidad que el banco ofrezca soluciones financieras adaptadas a las necesidades específicas del sector educativo?

Es importante, te cuento un caso específico. Yo espero que el banco brinde el servicio de ofrecer un financiamiento para alumnos que les cueste seguir pagando la pensión y que lo puedan empezar a pagar posteriormente. Eso no existe ahorita, mientras que en el extranjero tú puedes solicitar un préstamo para completar tus estudios y empezar a pagarlo cuando estés trabajando. Hay casos en los que el padre se queda sin trabajo y nosotros ya cubrimos nuestro cupo de becas y el alumno queda sin ninguna opción por parte del banco para completar sus estudios.

¿Ha enfrentado la universidad problemas o inconvenientes con los bancos en el pasado en relación con los servicios financieros? ¿Podría compartir algunos de estos desafíos y cómo se resolvieron, si es que se resolvieron?

La verdad no, alguna caída de sistema seguro, pero se ha solucionado rápidamente.

¿Cómo valora la importancia de contar con herramientas digitales proporcionadas por el banco para facilitar la gestión financiera de la universidad?

Es importante, las modalidades de recaudación a través de los bancos es algo muy útil: cargo automático en cuenta, poder pagar la pensión a través de la web del banco.

En general, ¿cómo calificaría el nivel de atención y soporte recibido por parte del banco en relación con los servicios financieros proporcionados a la universidad?

No tenemos problemas, tengo una ejecutiva dedicada a la universidad, siempre está atenta.

¿Hay algún servicio financiero adicional al que le gustaría que la universidad pudiera acceder a través del banco para mejorar su gestión financiera?

Los préstamos con opción a pago posterior para alumnos con problemas económicos que comentamos. Actualmente la universidad cuenta con un autoseguro para cuando fallece el padre del alumno, con el cual nos comprometemos a que el alumno pueda culminar sus estudios, pero para otro tipo de casos no tenemos herramientas. El banco debe crear un servicio para estos casos.

¿Qué tiene que hacer bien un banco para que trabajen con él?

Debe tener una clasificación de riesgo mayor o igual que A, métodos de recaudación importantes, tener varios locales y una buena gestión patrimonial.