



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL BANCO INNOVA
DEL PERÚ, 2024-2028”**

**Trabajo de Investigación presentado
para la obtención del grado académico
Magister en Administración**

Presentado por

Sr. Dilmer Arsenio Dionisio Fabian

Sr. Francis Hubert Fonseca Geldres

Sr. Fredy Renan Young del Aguila

Asesor: Paula Gabriela Ponce de León Lovatón

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

Lima, octubre 2024

Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Paula Ponce de León Lovaton deja constancia que el trabajo de investigación titulado “*PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL BANCO INNOVA DEL PERÚ, 2024-2028*” presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Dilmer Arsenio Dionisio Fabian
2	Francis Hubert Fonseca Geldres
3	Fredy Renan Young del Aguila
4	
5	

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el día 06 de mayo de 2025 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD



Atentamente



Paula Gabriela Ponce de León

ORCID 0000-0002-2281-5556

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone un plan estratégico para el Banco Innova del Perú para el período 2024-2028, con el fin de aumentar su rentabilidad y competitividad en un entorno bancario retador. Durante su primera década de operación, el Banco ha tenido dificultades para convertir su alta liquidez en colocaciones rentables, lo que ha limitado su expansión, sobre todo fuera de Lima.

El análisis estratégico indica que, aunque ha logrado consolidarse en Lima, su crecimiento hacia las provincias y la diversificación de su cartera de clientes han sido lentos. Además, enfrenta una competencia intensa, especialmente de fintechs y servicios financieros digitales que amenazan con reducir su participación en el mercado.

El plan estratégico aborda estos desafíos con un enfoque en cinco áreas clave. Primero, se promoverá la innovación digital para mejorar la oferta de productos financieros alineados con las demandas del mercado actual, aprovechando la tecnología fintech para optimizar tanto la captación como la colocación de fondos. Segundo, se mejorarán los procesos de evaluación crediticia para disminuir riesgos y aumentar la rentabilidad, con especial atención en los créditos hipotecarios y PYME. Tercero, el Banco buscará fortalecer su presencia digital en nuevas regiones, diversificando riesgos y ampliando su base de clientes. Asimismo, el plan incluye un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, implementando prácticas éticas y sostenibles en todas sus operaciones. Finalmente, se priorizará el desarrollo del talento humano mediante la formación continua del personal, mejorando sus habilidades en áreas críticas como la gestión de riesgos y la colocación de fondos.

El análisis del entorno externo, realizado a través de la metodología PESTELG, destaca que el Banco opera en un contexto macroeconómico y político estable, pero enfrenta desafíos como la inflación y la informalidad laboral. El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter también señala una alta competencia en el sector bancario y la creciente amenaza de las fintechs como sustitutos. La implementación de este plan permitirá al Banco Innova mejorar su eficiencia, consolidar su posición en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades en el sector financiero peruano.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DEL BANCO INNOVA DEL PERÚ AL 2023	2
1. Consideraciones generales	2
1.1 Historia.....	2
1.2 Visión, misión, y objetivos estratégicos al 2023.....	2
1.2.1 Visión	2
1.2.2 Misión.....	2
1.2.3 Objetivos estratégicos.....	2
1.3 Productos y clientes	3
1.3.1 Productos	3
1.3.2 Clientes	3
1.4 Descripción y perfil estratégico del Banco	3
1.4.1 Perfil competitivo del Banco	3
2. Problema central del Banco.....	4
3. Propuesta de solución.....	4
4. Alcance de la propuesta de solución	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
1. Macroentorno – Análisis PESTELG	6
1.1 Factores políticos.....	6
1.2 Factores económicos	7
1.2.1 Proyecciones económicas y contexto fiscal	7
1.2.2 Situación del sector bancario.....	9
1.3 Factores sociales.....	11

1.4 Factores tecnológicos	12
1.5 Factores ambientales	13
1.6 Factores legales	14
1.7 Factores globales	15
2. Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector	16
2.1 Amenaza de nuevos entrantes	16
2.2 Poder de negociación de los proveedores	17
2.3 Poder de negociación de los clientes.....	18
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	19
2.5 Rivalidad entre competidores existentes	20
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	21
3.1 Industria atractiva.....	22
4. Condiciones y conclusiones del capítulo II.....	22
4.1 Condiciones del sector – macroentorno	22
4.2 Condiciones de la industria – microentorno.....	23
4.3 Conclusiones	23
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	24
1. Análisis del Modelo de Negocios.....	24
1.1 Socios clave.....	24
1.2 Actividades clave	24
1.3 Recursos clave.....	25
1.4 Propuestas de valor.....	25
1.5 Relación con el cliente	25
1.6 Canales	25
1.7 Segmento de clientes.....	25
1.8 Estructura de costos.....	25
1.9 Fuentes de ingresos	25
1.10 Conclusión general	25
2. Análisis de la Cadena de valor	26
2.1 Actividades de Apoyo	26
2.2 Actividades Básicas.....	27
2.2.1 Logística de Entrada	27
2.2.2 Logística de Salida	27

2.3 Conclusión.....	28
3. Análisis de la estructura organizacional del Banco Innova.....	28
4. Recursos y capacidades del Banco Innova	28
4.1 Recursos tangibles.....	28
4.2 Recursos intangibles.....	29
4.3 Capacidades organizacionales.....	29
4.4 Cultura corporativa y recursos humanos	29
4.4.1 Cultura corporativa	29
4.4.2 Recursos Humanos	30
4.5 Análisis de procesos operativos	30
4.5.1 Identificación de cuellos de botella y áreas de mejora	30
4.5.2 Impacto de la tecnología en la eficiencia operativa.....	31
4.6 Evaluación de las áreas responsables de la deficiencia en la colocación y captación de fondos.....	31
4.6.1 Identificación de las áreas críticas	31
4.6.2 Análisis de las causas de las deficiencias	31
4.6.3 Revisión de estrategias y tácticas actuales	31
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	32
 CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	 33
1. Análisis del entorno de mercado	33
1.1 Fuentes de información y metodología	33
1.2 Diseño de la investigación de mercado	33
1.3 Recolección de datos.....	33
1.4 Análisis de datos.....	34
2. Análisis de la demanda del mercado	34
2.1 Características de los clientes.....	34
2.2 Tamaño y crecimiento de la demanda.....	34
2.2.1 Estimaciones de demanda potencial, disponible y objetiva	34
2.2.2 Factores que afectan la demanda	35
2.3 Segmentación del mercado.....	35
3. Análisis de la competencia	36
3.1 Identificación de competidores	36
3.1.1 Competidores directos e indirectos de Banco Innova	36

3.1.2	Análisis de la participación de mercado del Banco Innova.....	37
3.2	Evaluación de las estrategias competitivas	37
3.2.1	Estrategias de producto, precio, distribución y promoción	37
3.2.2	Fortalezas y debilidades de los competidores	37
3.2.3	Características de los productos	38
3.2.4	Análisis de la oferta de los productos.....	38
3.2.5	Análisis de la demanda del producto.....	38

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL BANCO 2024-2028 40

1.	Propuesta de misión, visión y objetivos estratégicos	40
2.	Estrategia de crecimiento	41
2.1	Objetivos de crecimiento.....	41
2.2	Estrategias de expansión	42
2.3	Innovación y transformación digital	42
3.	Modelo de negocio propuesto	42
4.	Cadena de valor de la estrategia propuesta	42
5.	Lineamientos de la negociación	44
6.	Selección de estrategia propuesta.....	44
6.1	Matriz PEYEA	44
6.1.1	Expansión y diversificación estratégica	47
6.1.2	Optimización de la colocación de fondos.....	47
6.1.3	Excelencia en la experiencia del cliente	48
6.1.4	Innovación tecnológica y transformación digital	48
6.1.5	Desarrollo integral del talento humano	48
6.1.6	Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.....	48
6.1.7	Liderazgo en el mercado financiero	49
6.2	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	49
6.2.1	Expansión y diversificación estratégica	50
6.2.2	Optimización de la colocación de fondos.....	50
6.2.3	Excelencia en la experiencia del cliente	51
6.2.4	Innovación tecnológica y transformación digital	51
6.2.5	Desarrollo integral del talento humano	51
6.2.6	Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.....	51
6.2.7	Liderazgo en el mercado financiero	51

6.3 Matriz Interna-Externa (IE).....	51
6.3.1 Expansión y diversificación estratégica	53
6.3.2 Optimización de la colocación de fondos.....	54
6.3.3 Excelencia en la experiencia del cliente	54
6.3.4 Innovación tecnológica y transformación digital	54
6.3.5 Desarrollo integral del talento humano	54
6.3.6 Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.....	54
6.3.7 Liderazgo en el mercado financiero	55
6.4 Matriz de la Estrategia Principal	55
6.4.1 Expansión y diversificación estratégica	57
6.4.2 Optimización de la colocación de fondos.....	57
6.4.3 Excelencia en la experiencia del cliente	57
6.4.4 Innovación tecnológica y transformación digital	57
6.4.5 Desarrollo integral del talento humano	58
6.4.6 Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.....	58
6.4.7 Liderazgo en el mercado financiero	58
6.5 Matriz de Decisión	58
7. Justificación para seleccionar las tres principales estrategias	60
7.1 Estrategias principales.....	60
7.2.1 Desarrollo de mercados	60
7.2.2 Penetración de mercado.....	60
7.2.3 Desarrollo de productos.....	60
7.2 Estrategias menos prioritarias	61
7.2.1 Integración horizontal.....	61
7.2.2 Desposeimiento	61
7.2.3 Liquidación.....	61
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES	62
1. Plan de Marketing	62
1.1 Objetivo.....	62
1.1.1 Objetivo general	62
1.1.2 Objetivos específicos.....	62
1.2 Formulación estratégica de Marketing.....	62
1.3 Actividades del plan de Marketing	62

1.4 Presupuesto del plan de Marketing	63
2. Plan de Operaciones.....	63
2.1 Objetivo.....	63
2.2 Plan de actividades de Operaciones	63
2.3 Presupuesto del plan de Operaciones 2024-2028.....	63
3 Plan de Recursos Humanos	63
3.1 Objetivo.....	63
3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos	64
3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos 2024-2028.....	64
4 Plan de Sostenibilidad	64
4.1 Objetivo.....	64
4.2 Formulación estratégica de Sostenibilidad.....	64
4.3 Actividades del plan de Sostenibilidad	64
4.4 Presupuesto del plan de Sostenibilidad	64
5. Plan de Responsabilidad Social	65
5.1 Objetivo.....	65
5.2 Formulación Estratégica de Responsabilidad Social	65
5.3 Actividades del plan de Responsabilidad Social.....	65
5.4 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social.....	65
6. Plan de Finanzas	65
6.1 Objetivo.....	65
6.2 Objetivo financiero	66
6.3 Supuestos financieros.....	66
6.4 Proyección de estados financieros 2024-2028.....	67
6.5 Análisis financiero	71
6.6 Relación de los objetivos de los planes y objetivos estratégicos	72
7. Conclusión.....	74
CAPITULO VII. RESULTADOS	76
1. Resultados de la estrategia (2018-2023)	76
2. Resultados proyectados (2018-2023).....	76
3. Impacto de la estrategia.....	76
4. Recomendaciones.....	77

CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	86
NOTAS BIOGRÁFICAS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político.....	6
Tabla 2.	Entorno económico	10
Tabla 3.	Entorno social.....	11
Tabla 4.	Entorno tecnológico	12
Tabla 5.	Entorno ambiental	13
Tabla 6.	Factores legales	14
Tabla 7.	Entorno global.....	15
Tabla 8.	Amenaza de nuevos entrantes	17
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores	18
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes.....	19
Tabla 11.	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	19
Tabla 12.	Rivalidad entre competidores existentes.....	20
Tabla 13.	Fuerzas de Porter.....	20
Tabla 14.	Matriz EFE	21
Tabla 15.	Matriz EFI.....	32
Tabla 16.	Demanda potencial, disponible y objetiva	35
Tabla 17.	Misión, visión y objetivos estratégicos AS IS – TO BE.....	40
Tabla 18.	Modelo de negocio propuesto	43
Tabla 19.	Matriz PEYEA	45
Tabla 20.	Relación de objetivos estratégicos, PEYEA y estrategias recomendadas.....	47
Tabla 21.	Relación de objetivos estratégicos, BCG y estrategias recomendadas	50
Tabla 22.	Matriz IE	52
Tabla 23.	Relación de objetivos estratégicos, IE y estrategias recomendadas.....	52
Tabla 24.	Matriz de la Estrategia Principal	55
Tabla 25.	Relación entre objetivos estratégicos definidos de la propuesta y las estrategias de la matriz de Estrategia principal del cuadrante II.....	56
Tabla 26.	Relación de objetivos estratégicos y estrategias recomendadas de cada matriz .	59
Tabla 27.	Matriz de Decisión	59
Tabla 28.	Proyección de balance 2024-2028 con estrategia	68
Tabla 29.	Proyección de balance 2024-2028 con/sin estrategia (resumen)	68
Tabla 30.	Flujo de caja económico 2024-2028 con estrategia	70
Tabla 31.	Relación entre los objetivos de los planes y los objetivos estratégicos	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Variación interanual del PBI	7
Figura 2.	Resultado fiscal (sector público no financiero, % del PBI)	8
Figura 3.	Empleo a nivel nacional (variación % interanual, media móvil 3 meses)	8
Figura 4.	Empleo a nivel nacional por sectores (variación % interanual) 2023	9
Figura 5.	Mapa de calor para el sistema financiero	9
Figura 6.	Sistema financiero: créditos directos por tipo de cartera (variación porcentual anual).....	10
Figura 7.	Modelo de negocios actual.....	24
Figura 8.	Cadena de valor actual	26
Figura 9.	Cadena de valor propuesta	44
Figura 10.	Posición gráfica	46
Figura 11.	Representación de la Matriz BCG.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Fichas de análisis documental.....	87
Anexo 2.	Cálculo de la demanda	87
Anexo 3.	Guía de evaluación de principios de negociación.....	89
Anexo 4.	Sustentos de los planes.....	90
Anexo 5.	Matrices de riesgos.....	91
Anexo 6.	Presupuestos de los planes funcionales.....	92
Anexo 7.	Proceso de determinación de proyección con estrategia.....	93
Anexo 8.	Proyección de balance sin estrategia.....	95
Anexo 9.	Datos para calcular el COK.....	95

INTRODUCCIÓN

El Banco Innova del Perú, con más de una década de operaciones, enfrenta grandes retos para sostener y aumentar su rentabilidad en un mercado financiero cada vez más competitivo y en constante transformación. Aunque ha logrado establecerse sólidamente en Lima, ha tenido dificultades para expandir sus operaciones hacia otras regiones y optimizar la colocación de fondos, lo que ha limitado su crecimiento fuera de la capital.

El entorno financiero ha evolucionado rápidamente con la llegada de las fintechs, que ofrecen productos más ágiles y adaptados a las nuevas demandas del mercado. Este cambio, junto con la creciente digitalización y las expectativas de experiencias más rápidas y personalizadas, obliga a las instituciones financieras tradicionales a reinventarse y adaptarse con mayor velocidad. A estos desafíos externos se suman retos operativos internos que exigen una mejora en la eficiencia de los procesos crediticios y operativos.

En este contexto, el Plan Estratégico 2024-2028 del Banco Innova está diseñado en torno a tres pilares fundamentales: innovación digital, optimización operativa y expansión regional. La innovación digital busca fortalecer la oferta tecnológica, optimizar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia interna. La optimización operativa se centrará en agilizar los procesos crediticios, gestionar riesgos de manera más eficiente y controlar costos. Finalmente, la expansión regional se orientará a diversificar la cartera del banco hacia mercados de alto potencial en provincias, incrementando la colocación de fondos y ampliando su base de clientes.

Este plan se fundamenta en un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, utilizando herramientas como el análisis de la matriz de FODA cruzado y teniendo en cuenta las tendencias macroeconómicas, regulatorias y tecnológicas que influyen en el sector financiero peruano. Además, se integra un enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social, respondiendo a la creciente relevancia de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) en el mercado financiero. El desarrollo del talento humano también juega un papel clave, con programas diseñados para atraer y retener profesionales que apoyen la transformación digital y operativa de la organización.

En resumen, el Plan Estratégico 2024-2028 busca posicionar al Banco Innova como una institución competitiva, eficiente y sostenible, preparada para adaptarse a los cambios del mercado financiero y asegurar su crecimiento sostenido en los próximos años.

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DEL BANCO INNOVA DEL PERÚ AL 2023

Este capítulo proporciona una visión general del Banco Innova del Perú a finales de 2023, abordando su historia, visión, misión y objetivos estratégicos, así como sus productos y clientes. Se explora el contexto en el que el banco ha operado y sus principales logros y desafíos, destacando su evolución y posicionamiento en el mercado.

1. Consideraciones generales

1.1 Historia

Banco Innova del Perú es una entidad financiera con una década de experiencia en el mercado, dedicada a captar recursos a través de productos financieros como cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo, que luego se colocan en créditos diversos. Aunque tiene una sólida presencia en Lima Metropolitana, para expandirse hacia las provincias presenta una estrategia cautelosa, adaptando sus servicios a las necesidades locales y diversificando su base de clientes. A pesar de sus esfuerzos por crecer con un enfoque ético, innovador y orientado al cliente, el Banco ha tenido dificultades para colocar sus fondos de manera rentable. Su alta liquidez no se ha convertido en activos productivos, lo que ha limitado su crecimiento y reducido su rentabilidad, generando una subutilización de recursos y menores ingresos a comparación de sus competidores.

1.2 Visión, misión, y objetivos estratégicos al 2023

1.2.1 Visión

Ser un banco que satisface todas las necesidades financieras de nuestros clientes, brindándoles la mejor experiencia personalizada, basada en nuestro profundo conocimiento de ellos y en la adaptación del servicio a sus necesidades específicas.

1.2.2 Misión

Somos un banco moderno y accesible que proporciona una variedad de servicios financieros de alta calidad con tasas competitivas, permitiendo a nuestros clientes satisfacer sus necesidades de financiamiento, ahorro y pagos.

1.3 Productos y clientes

1.3.1 Productos

- **Tarjetas.** Tarjeta de crédito.
- **Préstamos y créditos.** Préstamo de consumo, Préstamo para Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), Crédito hipotecario.

- **Cuentas y depósitos.** Cuentas de depósitos a la vista, Depósitos a plazo fijo (12 y 24 meses).

1.3.2 Clientes

Banco Innova del Perú atiende a una amplia gama de clientes, incluyendo trabajadores, pensionistas, amas de casa y PYME. A pesar de su enfoque generalizado, el banco ha reportado ingresos por intereses inferiores a los de sus competidores, especialmente en el segmento de préstamos hipotecarios.

1.4 Descripción y perfil estratégico del banco

Banco Innova del Perú ha adoptado una estrategia de liderazgo en costos tipo 1 y tasas competitivas para atraer clientes en un mercado con intensa competencia y productos similares. Sin embargo, esta estrategia ha reducido sus márgenes de beneficio y ha generado pérdidas, especialmente en préstamos hipotecarios, con ingresos por intereses menores que los de la competencia. Para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad, el banco necesita diversificar sus estrategias, combinando el control de costos con una mejor generación de ingresos.

1.4.1 Perfil competitivo del Banco

Banco Innova del Perú, con su enfoque en captar recursos y ofrecer productos financieros variados, ha consolidado su presencia en Lima Metropolitana y está iniciando una expansión cautelosa a provincias. Esta expansión busca diversificar riesgos y aumentar la base de clientes, aunque el banco debe acelerar su proceso para mejorar su presencia fuera de Lima. Un desafío principal es la eficiente colocación de fondos; a pesar de contar con alta liquidez, el banco enfrenta dificultades para convertir estos fondos en activos rentables. Es crucial mejorar la evaluación de crédito y productos financieros. Como también utilizar tecnología avanzada para gestionar riesgos y operaciones.

2. Problema central del Banco

El principal problema del Banco Innova del Perú radica en la captación y colocación de fondos. El banco ha dependido, en gran medida, de la emisión de deuda subordinada que ofrece rendimientos superiores, pero a un costo mayor que el financiamiento tradicional. Esta dependencia indica dificultades para atraer depósitos tradicionales, con un total de depósitos de clientes de US\$ 636,973,000 monto significativamente bajo a comparación de otros competidores. Aunque el banco posee alta liquidez para ofrecer créditos, no ha logrado el crecimiento esperado en colocaciones, reflejando una baja demanda de sus productos financieros y un alto nivel de endeudamiento. La falta de expansión en colocaciones, a pesar de la liquidez disponible, señala una situación financiera delicada.

El Banco Innova sigue una tendencia general del sistema financiero, con un crecimiento estable en depósitos y una reducción en colocaciones, acorde con un entorno macroeconómico menos favorable y políticas crediticias conservadoras (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024a). Para mejorar, el Banco debe ajustar su estrategia de captación hacia modalidades más líquidas y diversificar su enfoque en créditos, adaptándose mejor a las condiciones del mercado y optimizando la gestión de plazos de financiamiento.

3. Propuesta de solución

Para abordar los problemas de captación y colocación de fondos, el Banco Innova del Perú debe mejorar la oferta de productos y servicios financieros digitales. La digitalización ofrece oportunidades para mejorar los productos, volverlos atractivos y alinearlos con las necesidades actuales de los consumidores.

Estos productos digitales ayudarán a captar recursos a tasas más competitivas, reduciendo la dependencia de deuda subordinada costosa. Además, permitirán al banco ofrecer colocaciones atractivas, como préstamos con condiciones favorables, aumentando la demanda y mejorando la rentabilidad. Implementar esta estrategia fortalecerá la estabilidad financiera del Banco y mejorará su posición en el mercado.

4. Alcance de la propuesta de solución

El plan estratégico del Banco Innova del Perú para el periodo 2024-2028 se enfocará en el mercado peruano, basándose en un análisis del entorno macroeconómico, político y financiero. Se evaluará la competencia y el posicionamiento actual del banco para identificar oportunidades y desafíos. Se establecerán objetivos estratégicos a largo plazo, con indicadores de rendimiento clave (KPI) para medir el progreso. La segmentación de mercado y de clientes permitirá desarrollar estrategias efectivas para la captación y retención de estos últimos.

La innovación de la oferta de productos será fundamental, se impulsará la digitalización y modernización de los servicios bancarios. El plan incluirá una estrategia integral de marketing y comunicación, con campañas publicitarias y programas de fidelización para fortalecer la marca y aumentar la participación de mercado. La gestión de riesgos y cumplimiento normativo será crucial, con políticas para identificar y gestionar riesgos, para asegurar el cumplimiento de normativas. También se implementarán políticas de sostenibilidad y responsabilidad social. Finalmente, se medirá y evaluará periódicamente el desempeño del plan, ajustando estrategias según sea necesario, para asegurar un crecimiento sostenible durante el periodo.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

El capítulo II se enfoca en el análisis externo del Banco Innova del Perú, abordando tanto el macroentorno como el microentorno que influyen en su operación y competitividad. En la sección 1 se realizará el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Global y Legal (PESTELG) para examinar dichos factores que afectan el entorno en el que opera el banco. En la sección 2 se llevará a cabo el análisis del sector para evaluar la atractividad del mercado. Finalmente, en la sección 3 se presentará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), sintetizando los hallazgos y proporcionando una visión integral del impacto de estos factores externos en la estrategia y desempeño del Banco Innova.

1. Macroentorno – Análisis PESTELG¹

1.1 Factores políticos

En los últimos años, Perú ha enfrentado una crisis gubernamental severa, incluyendo la disolución del Congreso, cambios de ministros y presidentes, y vacancias presidenciales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan], 2023). El sistema de partidos es ineficaz, impulsando a los ciudadanos hacia mecanismos de participación no formales (García, 2021). La corrupción ha afectado gravemente la estabilidad política y el país ocupa el puesto 101 de 180 en el Índice de Percepción de Corrupción 2022 (Martínez, 2023). Las protestas recientes han exigido adelantos de elecciones y una asamblea constituyente, con bajos índices de aprobación presidencial (Lynch, 2023). Esta inestabilidad política aumentó el riesgo y ha llevado a la postergación de inversiones hasta las elecciones de 2026. En la tabla 1 se presentan los factores del Entorno político

Tabla 1

Entorno político

Factores	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Disolución del Congreso de la República, cese de ministros y primeros ministros, vacancia presidencial.	Genera inestabilidad política y económica.	Aumenta la incertidumbre en la toma de decisiones financieras.	Amenaza
Sistema de partidos poco institucionalizado.	Debilita la confianza en los mecanismos democráticos.	Dificulta la planificación y ejecución de estrategias a largo plazo.	Amenaza
Corrupción pública y privada.	Afecta la confianza de inversores y ciudadanos.	Reduce la confianza en el banco y dificulta la captación de fondos.	Amenaza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

¹ David y David, 2017.

Tabla 1*Entorno político* (continúa de la página anterior)

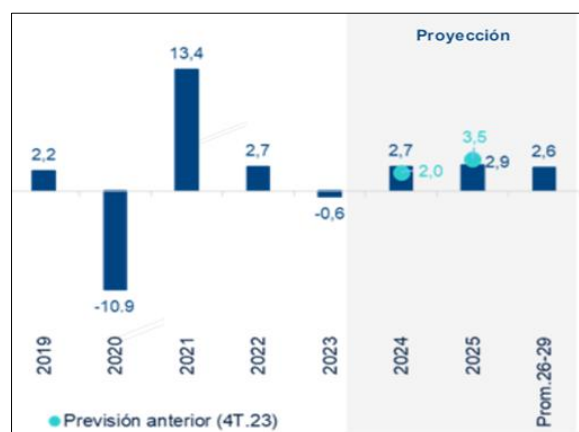
Factores	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Protestas políticas y baja aprobación presidencial.	Incrementa la percepción de riesgo en el país.	Aumenta el riesgo operativo y puede afectar la estabilidad del banco.	Amenaza
Índice de Percepción de Corrupción (IPC) alto (puesto 101 de 180).	Dificulta la entrada de capitales internacionales.	Limita el acceso a financiamiento externo y alianzas estratégicas.	Amenaza
Postergación de decisiones de inversión debido a la incertidumbre política.	Retrasa el crecimiento y desarrollo de proyectos.	Afecta la demanda de productos financieros y créditos.	Amenaza
Adelanto de elecciones y convocatoria a referéndum.	Potencial cambio del entorno político y regulatorio.	Necesidad de adaptarse a nuevas políticas y regulaciones.	Amenaza (a corto plazo) / Oportunidad (a largo plazo si se estabiliza)

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.2 Factores económicos

1.2.1 Proyecciones económicas y contexto fiscal

Según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2024-2027, se estima que la economía peruana crecerá más del 3% durante este período, impulsada por una mejora en la demanda interna, reducción de presiones inflacionarias, condiciones financieras favorables, recuperación de la inversión privada y medidas para enfrentar la emergencia climática (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2024). A pesar de mantener el grado de inversión, la calificación de Moody's se ajustó de estable a negativa, manteniéndose en Baa1. El BBVA Research (2024) prevé un crecimiento económico del 2.7% en 2024, mejorando su proyección anterior, después de una contracción del Producto Bruto Interno (PBI) del 0.6% en 2023. En la Figura 1 se aprecia la variación interanual del PBI.

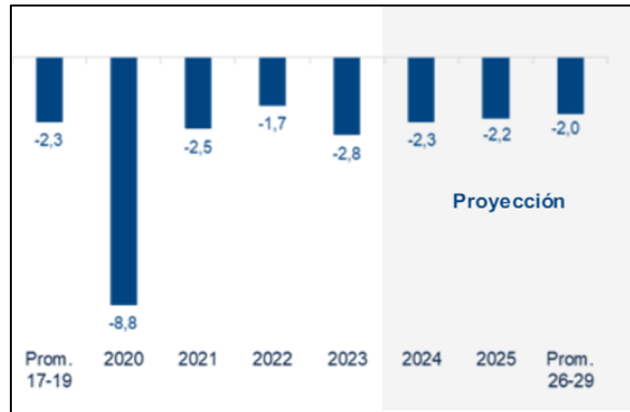
Figura 1*Variación interanual del PBI*

Nota: Tomado de BBVA Research, 2024.

Respecto al déficit fiscal, se espera que al cierre del año actual este represente el 2.3% del PBI, menor al 2.8% registrado en 2023 (BBVA Research, 2024). En la Figura 2 se aprecia el resultado fiscal (sector público no financiero, % del PBI)

Figura 2

Resultado fiscal (sector público no financiero, % del PBI)



Nota: Tomado de BBVA Research, 2024.

Se anticipa un superávit del 0.8% del PBI en las cuentas externas, impulsado por la recuperación del sector minero. La inflación para el primer trimestre de 2024 se encuentra en 3.3%, cerca del límite establecido por el BCRP. El tipo de cambio se proyecta en S/ 3.95 por dólar al final del año, con una expectativa de recuperación a S/ 3.70 para el año 2025 (BBVA Research, 2024). El empleo disminuyó un 0.9% en 2023, afectado por la contracción en el sector construcción y en las actividades primarias. En la Figura 3 se aprecia el empleo a nivel nacional (variación % interanual, media móvil 3 meses).

Figura 3

Empleo a nivel nacional (variación % interanual, media móvil 3 meses)

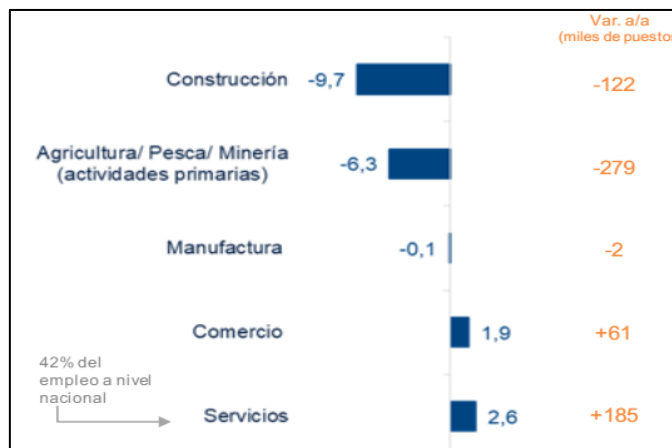


Nota: Tomado de BBVA Research, 2024.

En la Figura 4 se aprecia el empleo a nivel nacional por sectores (variación % interanual) 2023

Figura 4

Empleo a nivel nacional por sectores (variación % interanual) 2023



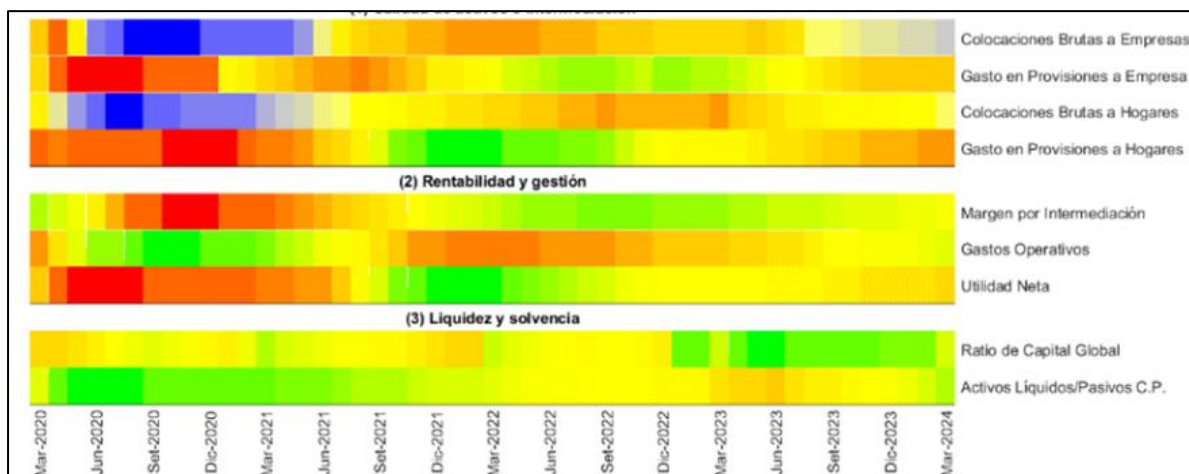
Nota: Tomado de BBVA Research, 2024.

1.2.2 Situación del sector bancario

Al primer trimestre de 2024 el Banco Central de Reserva del Perú presenta indicadores sólidos de solvencia y liquidez en el sector bancario. Sin embargo, se observa un deterioro en los indicadores de riesgo crediticio, reflejando una ligera reducción en la rentabilidad de los bancos, con impactos variados según la entidad (BCRP, 2024e). En la Figura 5 se aprecia el Mapa de calor para el sistema financiero.

Figura 5

Mapa de calor para el sistema financiero

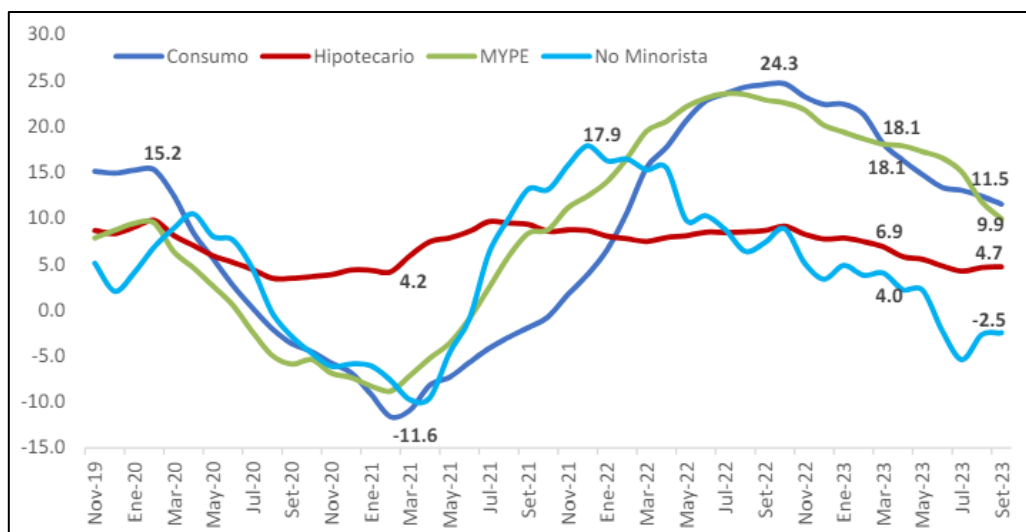


Nota: Tomado de BCRP, 2024e.

El mapa de calor (ver figura 5) muestra estabilidad general en los indicadores del ciclo financiero. El color amarillo indica normalidad; el color verde, situaciones favorables, y el color rojo, riesgos potenciales. Se observa un bajo crecimiento en colocaciones desde el año pasado y en el primer trimestre de 2024, con una menor demanda de crédito, especialmente entre grandes empresas. Los créditos de consumo y para MYPE también desaceleran por el aumento del riesgo crediticio, lo que ha llevado a condiciones duras de los préstamos. A pesar de esto, los indicadores de liquidez se mantienen debido a bajas colocaciones y a un crecimiento estable en depósitos. La reducción en la demanda de créditos se debe a las altas tasas de interés actuales, afectando más a los clientes con menores ingresos y mayores gastos operativos relacionados con la gestión de cartera (BCRP, 2024a). Los créditos hipotecarios muestran un crecimiento promedio anual del 5.8%, siendo el crecimiento más estable. En la Figura 6 se aprecia el Sistema financiero: créditos directos por tipo de cartera (variación porcentual anual).

Figura 6

Sistema financiero: créditos directos por tipo de cartera (variación porcentual anual)



No incluye los créditos de programas de gobierno.

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

Tabla 2

En la tabla 2 se presentan los factores del Entorno Económico

Entorno económico	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Superávit del 0.8% del PBI.	Estabilidad económica general favorece la confianza en el sector bancario.	Posible mejora en la estabilidad financiera general que podría beneficiar al banco.	Oportunidad
Inflación del 3.3%.	Inflación cercana al límite podría llevar a ajustes en las tasas de interés.	Incremento de costos operativos y presión en márgenes de interés.	Amenaza

Tipo de cambio proyectado a S/ 3.95.	Estabilidad cambiaria, facilita las operaciones internacionales y el financiamiento.	Impacto mínimo directo, pero la estabilidad cambiaria podría reducir costos asociados a operaciones internacionales.	Oportunidad
Retroceso del empleo en 0.9%.	Disminución de la capacidad de pago de los consumidores y empresas, afectando la demanda de crédito.	Menor demanda de colocaciones y aumento en el riesgo crediticio.	Amenaza
Deterioro en los indicadores de riesgo crediticio.	Aumento en el riesgo para el sector bancario, con reducción en la rentabilidad.	Incremento en el costo de captación de fondos y riesgo en colocaciones, afectando la rentabilidad.	Amenaza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla 2*Entorno económico (continúa de la página anterior)*

Entorno económico	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Bajo crecimiento en colocaciones.	Menor demanda de crédito en general, especialmente en grandes empresas y MYPE.	Dificultad para expandir colocaciones, lo que puede limitar el crecimiento del banco.	Amenaza
Desaceleración en créditos de consumo y MYPE.	Endurecimiento de las condiciones de préstamos y reducción de la demanda de crédito.	Menor crecimiento de colocaciones y riesgo de alta dependencia de deuda subordinada.	Amenaza
Elevadas tasas de interés.	Aumento en los costos de financiamiento para clientes y reducción de la demanda de crédito.	Mayor costo de financiamiento y presión sobre la capacidad de captar depósitos a un costo bajo.	Amenaza
Crecimiento estable en créditos hipotecarios (5.8%).	Sector en crecimiento constante, ofrece una fuente más estable de ingresos.	Posibilidad de enfocarse en este segmento para mejorar el crecimiento de colocaciones.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.3 Factores sociales

A pesar de la presencia de instituciones públicas en diversas localidades, muchas carecen de servicios básicos como educación, salud y transporte, lo que limita su desarrollo económico y social y dificulta el acceso al financiamiento bancario. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), la pobreza monetaria afectó al 27.5% de la población en 2022, aumentando en 1.6 puntos porcentuales respecto a 2021 y 7.3 puntos a comparación de 2019, lo que representa un incremento de 9'184,000 personas pobres, incluyendo 628,000 más que el año anterior. La pobreza afecta al 41.1% de la población rural y al 24.1% de la urbana. En cuanto al empleo, solo el 26% de los trabajadores son formales, mientras que el 74% trabaja en el sector informal, lo que genera inseguridad laboral. La esperanza de vida en Perú es de 77 años, lo que ha llevado a un aumento en la edad de jubilación, permitiendo la jubilación potestativa a los 70 años, frente a la legal que permanece en 65 años (Lynch, 2023). En la tabla 3 se presentan los factores del Entorno Social

Tabla 3*Entorno Social*

Factores	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Limitada presencia de instituciones públicas.	Obstaculiza el desarrollo económico y social en diversas localidades.	Dificulta el acceso al financiamiento bancario para áreas en pobreza.	Amenaza
Pobreza monetaria del 27.5%.	Aumenta la demanda de servicios financieros básicos, pero se reduce el poder adquisitivo.	Limita la capacidad de captación de depósitos y de expansión de créditos.	Amenaza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla 3

Entorno social (continúa de la página anterior)

Factores	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Pobreza rural del 41.1% y urbana del 24.1%.	Desigualdades en el acceso a servicios financieros entre áreas rurales y urbanas.	Desafío en adaptar ofertas de productos financieros a diferentes niveles de ingresos.	Amenaza
26% de trabajadores formales versus 74% informales.	Prevalencia de empleo informal afecta la estabilidad económica y la capacidad de ahorro.	Dificultad para captar clientes con empleo informal y estabilidad laboral incierta.	Amenaza
Esperanza de vida de 77 años.	Impacta en la planificación financiera y en el acceso a productos de jubilación.	Puede influir en los productos de crédito y ahorro para diferentes grupos etarios.	Oportunidad/ Amenaza
Edad de jubilación legal a los 65 años, opcional a los 70 años.	Afecta la planificación de pensiones y productos financieros relacionados.	Necesidad de ajustar ofertas de productos financieros para la jubilación y pensiones.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.4 Factores tecnológicos

La Ley N° 30309 (2015) en Perú fomenta la investigación y la innovación ofreciendo beneficios tributarios de hasta el 175% para empresas en estas áreas. Sin embargo, Perú ocupa el puesto 89 de 158 países en preparación para tecnologías de vanguardia, con un puntaje de 0.36, reflejando un desarrollo medio-bajo en tecnología (ProInversión, 2021). La cobertura de internet en el país alcanza el 70%, con 21 millones de usuarios; sin embargo, el comercio electrónico solo representa el 3% del total de negocios en internet, aunque está en crecimiento. En 2022, el *e-commerce* creció un 30% hasta US\$ 12,100 millones, con una proyección de crecimiento del 80% en los próximos cinco años. Actualmente, el sector Fintech está en expansión, con un aumento en el número de *startups* en América Latina, destacando áreas como pagos y remesas, financiamiento, y gestión de finanzas empresariales (BBVA, s.f.; BID, 2018). Para el Banco Innova, la adopción de tecnologías fintech y el crecimiento del *e-commerce* presentan oportunidades para mejorar su estrategia de captación y colocación de fondos. En la tabla 4 se presentan los factores del Entorno Tecnológico.

Tabla 4

Entorno Tecnológico

En la tabla 4 se presentan los factores del Entorno Tecnológico

Entorno tecnológico	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Ley N°30309 (beneficios tributarios para Investigación, Desarrollo e Innovación [I+D+I]).	Incentiva la innovación y el desarrollo tecnológico en el sector.	Potencial para aprovechar incentivos fiscales para innovación tecnológica.	Oportunidad
Índice de preparación tecnológica de 0.36.	Perú se encuentra en el rango de desarrollo medio-bajo en tecnología.	Limitación en la adopción de tecnologías avanzadas, a comparación de países más desarrollados.	Amenaza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla 4*Entorno tecnológico (continúa de la página anterior)*

Entorno tecnológico	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Penetración de internet del 70%.	Amplia cobertura de internet, facilita el crecimiento del <i>e-commerce</i> .	Oportunidad para expandir la captación y colocación de fondos a través de plataformas digitales.	Oportunidad
Crecimiento del <i>e-commerce</i> al 4.8% del comercio total.	Sector en crecimiento, con potencial de expansión en el futuro.	Oportunidad para incrementar la participación en el comercio electrónico y ofrecer productos financieros en línea.	Oportunidad
5 millones de compradores en línea y 31% de compras por internet.	Aumento en la adopción de compras en línea, reflejo de un mercado en crecimiento.	Potencial para mejorar la captación de fondos mediante la oferta de servicios bancarios en línea.	Oportunidad
Crecimiento del <i>e-commerce</i> en 30% (US\$ 12,100 millones).	Alta tasa de crecimiento en el sector de comercio electrónico.	Oportunidad para que el banco aproveche el crecimiento del <i>e-commerce</i> para expandir su alcance.	Oportunidad
Proyección de crecimiento del <i>e-commerce</i> del 80% en 5 años.	Expectativa de alta aceleración en el mercado de <i>e-commerce</i> .	Oportunidad para adaptar estrategias y captación en el sector financiero digital.	Oportunidad
Expansión de fintechs (1,166 <i>startups</i> en 2018).	Crecimiento en servicios financieros innovadores y tecnología financiera.	Oportunidad para colaborar o competir con fintechs para mejorar la oferta de productos y servicios.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.5 Factores ambientales

Los riesgos ambientales, tanto físicos como de transición, son un desafío para el Banco, ya que pueden dañar su infraestructura, afectar activos financieros y limitar su capacidad de captar fondos y otorgar créditos. La gravedad de estos efectos depende de la ubicación, el sector y las estrategias de mitigación del Banco. En la tabla 5 se presentan los factores del Entorno Ambiental.

Tabla 5*Entorno Ambiental*

Factores ambientales	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Riesgos físicos y de transición.	Daños a la infraestructura financiera; impacto en contrapartes (personas, empresas, gobiernos); deterioro de activos financieros.	Deterioro de la infraestructura del banco; afectación de contrapartes; riesgo de pérdida de créditos e inversiones.	Amenaza
Ubicación geográfica.	Varía el impacto de los riesgos ambientales según la región.	La ubicación geográfica del Banco Innova puede determinar la severidad de los riesgos físicos y de transición que enfrenta.	Amenaza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla 5*Entorno ambiental (continúa de la página anterior)*

Factores ambientales	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Sector económico.	Influencia de riesgos ambientales sobre la estabilidad del sector financiero.	El sector económico en el que opera el Banco Innova puede aumentar su vulnerabilidad ante riesgos ambientales.	Amenaza
Estrategias de mitigación.	Implementación de estrategias de mitigación para reducir el impacto de riesgos ambientales.	La eficacia de las estrategias de mitigación del Banco Innova pueden influir en los efectos de los riesgos ambientales en su operativa.	Oportunidad
Respuestas a choques climáticos.	Adaptación de entidades financieras a los efectos de choques climáticos.	La capacidad del Banco Innova para adaptarse a choques climáticos puede afectar su habilidad para captar fondos y colocar créditos.	Amenaza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.6 Factores legales

El BCRP regula la estabilidad monetaria y el crédito en el país. Según el Decreto Ley N° 26123 (1992), el BCRP establece normas sobre tasas de interés y regula la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA), que se sitúa en 99.8% (BCRP, 2019). La Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero (1996) protege a los clientes y garantiza el secreto bancario, mientras que la Ley N° 29985 (2013) facilita las operaciones mediante dinero electrónico y la apertura de agentes bancarios en negocios no financieros. El informe Microscopio Global 2016 destacó avances en regulación financiera en Perú, aunque señaló la necesidad de mejorar en regulación de sucursales, agentes y pagos electrónicos (The Economist - Intelligence Unit, 2016). Estos factores legales y regulatorios pueden afectar negativamente la capacidad del Banco Innova para captar fondos y realizar colocaciones, al imponer limitaciones y costos adicionales. En la tabla 6 se presentan los factores del Entorno Legal.

Tabla 6*Entorno Legal*

Factores legales	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Decreto Ley N° 26123, Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú. (1992).	Establece tasas de interés máximas y mínimas que regulan el sistema financiero.	La TCEA de 99.8% puede limitar la competitividad del Banco Innova en la colocación de créditos.	Amenaza
Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero.	Protege a los clientes mediante el secreto bancario y regula las operaciones bancarias.	Garantiza la protección de los clientes del Banco Innova, pero puede imponer restricciones adicionales en la captación y colocación de fondos.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla 6

Factores legales (continúa de la página anterior)

Factores legales	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	O/A
Ley N° 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera. (2013).	Permite operaciones financieras a través de dinero electrónico y dispositivos como teléfonos móviles y tarjetas prepago.	Facilita la apertura de agentes bancarios para el Banco Innova, potencialmente aumentando su capacidad de captación de fondos y alcance de servicios.	Oportunidad
Apertura de agentes bancarios.	Autoriza la prestación de servicios financieros en negocios distintos al sector financiero.	El Banco Innova puede expandir su red de servicios y mejorar la captación de fondos mediante agentes bancarios en diversas localidades.	Oportunidad
Capacidad de regulación y supervisión.	Destacan áreas como regulación prudencial y supervisión de carteras de crédito, con áreas de mejora en regulación de sucursales y pagos electrónicos.	El Banco Innova enfrenta desafíos en regulación y supervisión que pueden afectar su eficiencia en colocaciones y captaciones, con un costo adicional para cumplir con las normativas.	Amenaza
Desafíos en microfinanzas.	Altos costos de transferencia y dispersión geográfica limitan la participación del sector privado.	El Banco Innova puede enfrentar costos elevados y dificultades para mejorar su penetración en áreas rurales, afectando su capacidad de captar y colocar fondos.	Amenaza

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

1.7 Factores globales

La quiebra de bancos en Estados Unidos y la absorción de Credit Suisse por UBS en el 2023 causaron una crisis en los mercados financieros internacionales, con riesgo de impacto prolongado en la economía global. El Banco Innova podría enfrentar dificultades en la captación y colocación de fondos debido a presiones económicas, aumento de tasas de interés y conflictos internacionales. Sin embargo, el sistema financiero peruano tiene una regulación sólida que asegura niveles adecuados de capital y liquidez (SBS, 2023). En la tabla 7 se presentan los factores del Entorno Global.

Tabla 7

Entorno Global

Factores globales	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	Oportunidad/ Amenaza
Crisis financiera internacional.	Quiebras bancarias internacionales y absorciones provocan crisis en los mercados financieros globales, con posible aumento de tasas de interés.	Posibilidad de crisis financiera prolongada que podría afectar el crecimiento económico en Perú; aumento del riesgo de crédito y presión sobre deudores.	Amenaza: Riesgo de aumento en el costo de financiamiento y disminución en la captación y colocación de fondos.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla 7

Entorno global (continúa de la página anterior)

Factores globales	Impacto en la industria	Impacto en el Banco Innova	Oportunidad/ Amenaza
Presión a deudores.	Mayor presión sobre los deudores y potencial aumento de desempleo debido a crisis económicas globales.	Potencial aumento de la presión sobre los deudores del banco y posible afectación en la calidad de las colocaciones.	Amenaza: Mayor riesgo de impago y dificultades en la recuperación de créditos.
Tecnológicos.	La crisis global puede impulsar la adopción de nuevas tecnologías y soluciones digitales en respuesta a las dificultades económicas.	Necesidad de adaptación tecnológica para mantenerse competitivo y mejorar la eficiencia en captación y colocación de fondos.	Oportunidad: Mejorar la infraestructura tecnológica para optimizar operaciones y captar más clientes.
Regulaciones y supervisiones.	Regulatorios y supervisores internacionales imponen nuevas normas en respuesta a crisis financieras globales.	Cumplimiento de normativas y uso de mecanismos de regulación para mantener estabilidad y solidez financiera.	Oportunidad: Aprovechar la regulación para reforzar la confianza del mercado y mejorar la gestión de riesgos.
Conflictos bélicos.	Conflictos bélicos internacionales y crisis económicas globales reducen la liquidez y encarecen los préstamos.	Reducción de liquidez global puede aumentar el costo de financiamiento para el banco y afectar su capacidad de captar y colocar fondos.	Amenaza: Riesgo de encarecimiento de préstamos y dificultad en la obtención de fondos.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

En conjunto, estos factores PESTELG presentan un panorama complejo para el Banco Innova, que debe gestionar cuidadosamente los riesgos y aprovechar las oportunidades para mejorar su desempeño en colocaciones y captaciones de fondos en un entorno desafiante. Adaptarse a los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y globales será crucial para mantener su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

2. Microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector

Para el análisis del microentorno se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter (1980).

2.1 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el sector bancario peruano es moderada debido a las barreras regulatorias establecidas. La Ley N° 29985, Ley General del Sistema Financiero

(2013) y el Decreto Ley N° 26123, Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú (1992), imponen requisitos estrictos y limitaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estas leyes aseguran que solo los bancos que cumplan con ciertos estándares puedan operar, reduciendo así la competencia en el sector. Sin embargo, la Ley N° 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (2015), ofrece beneficios tributarios para la innovación y el desarrollo tecnológico y podría facilitar la entrada de nuevos actores tecnológicos al mercado financiero. Esta ley es un incentivo para *startups* y empresas tecnológicas, aumentando potencialmente la competencia. Según Porter (1980), las barreras de entrada son clave para evaluar la amenaza de nuevos competidores y, en este caso, las barreras regulatorias juegan un papel crucial. En la tabla 8 se muestran los criterios establecidos en el modelo Porter para la amenaza de nuevos entrantes.

Tabla 8

Amenaza de nuevos entrantes

Barreras de entrada	1	2	3	4	5		
Economías de escala.				X			
Requisitos de capital.					X		
Acceso a canales de distribución.			X				
Fidelidad/marca.					X		
Barreras regulatorias.					X		
Total	0	0	3	4	15	18	3.6

Donde: 1 = *Muy poco atractivo*, 2 = *Poco atractivo*, 3 = *Neutral*, 4 = *Atractivo*, 5 = *Muy atractivo*

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

Las barreras de entrada al sector bancario peruano son altas debido a estrictas regulaciones y requisitos de capital, lo que encarece y dificulta el ingreso de nuevos competidores. Aunque la Ley N° 30309 ofrece incentivos fiscales para innovación y tecnología, no elimina las barreras regulatorias generales, moderando su impacto para atraer nuevos entrantes. Los incentivos y la adopción de nuevas tecnologías pueden crear oportunidades para *startups* innovadoras.

Impacto: Las altas barreras limitan de manera efectiva el ingreso de nuevos competidores, especialmente en banca tradicional.

Resumen: Intensidad baja. Atractividad alta

2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores bancarios está determinado por varios factores. La estabilidad cambiaria, con un tipo de cambio proyectado a S/ 3.95, y la Ley N° 29985 (2013), que facilita operaciones mediante dinero electrónico, contribuyen a una relación estable con

proveedores de servicios financieros y tecnológicos; pero, el deterioro en los indicadores de riesgo crediticio y la necesidad de cumplir con regulaciones estrictas aumentan la dependencia del Banco Innova de proveedores específicos para servicios críticos, como tecnología avanzada y servicios financieros especializados, lo que puede incrementar costos y reducir su flexibilidad operativa. Según Porter (1985), el poder de los proveedores puede afectar la competitividad de una empresa. En el caso del Banco Innova, los altos costos de cumplimiento y la dependencia tecnológica son factores significativos a considerar. En la tabla 9 se muestran los criterios establecidos en el modelo Porter para el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 9

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes.			X				
Sustitutos disponibles.		X					
Diferenciación del producto.			X				
Costo de cambio.		X					
Contribución a la calidad del servicio.			X				
Costo total en la cadena de valor.			X				
Importancia de la industria para el proveedor.				X			
Total	0	4	12	4	0	20	2.86

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

El poder de negociación de los proveedores en el sector bancario peruano es alto debido a varios factores. La estabilidad cambiaria proporciona un entorno predecible, mientras que la Ley N° 29985 promueve la inclusión financiera y la adopción de tecnologías innovadoras, equilibrando el poder entre bancos y proveedores. La necesidad de servicios especializados para gestionar riesgos y cumplir regulaciones incrementa la dependencia de los bancos de los proveedores, elevando costos y reduciendo flexibilidad. La creciente necesidad de tecnologías avanzadas también fortalece la posición de los proveedores, haciendo el sector menos atractivo. Impacto: Aunque los proveedores tecnológicos tienen poder, la creciente oferta global y los contratos competitivos reducen su influencia estructural.

Resumen: Intensidad media. Atractividad neutral a moderada.

2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el sector bancario está influenciado por factores como el crecimiento del crédito hipotecario, que proporciona ingresos estables al Banco Innova. Sin embargo, la alta pobreza monetaria y el elevado porcentaje de trabajadores

informales limitan el poder adquisitivo de los clientes, reduciendo la demanda de productos financieros y afectando la capacidad del banco para captar depósitos y ofrecer créditos. Esto presenta un desafío significativo para la rentabilidad y el crecimiento del Banco. En la tabla 10 se muestran los criterios establecidos en el modelo Porter para el poder de negociación de los clientes.

Tabla 10

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	1	2	3	4	5		
Acceso a la información.			X				
Costo de cambio.		X					
Diferenciación del producto.			X				
Volumen de compra.			X				
Sensibilidad al precio.		X					
Alternativas disponibles.	X						
Total	1	4	9	0	0	14	2.33

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

El crecimiento del sector de créditos hipotecarios, con una tasa del 5.8%, proporciona al Banco Innova una fuente estable de ingresos, contribuyendo a la diversificación de su cartera y reduciendo la dependencia de ingresos volátiles. Sin embargo, la alta pobreza monetaria, que afecta al 27.5% de la población, limita el poder adquisitivo de los clientes, dificultando la captación de depósitos y la oferta de productos financieros, lo que representa un desafío para la rentabilidad y el crecimiento del banco. El elevado porcentaje de trabajadores informales (74%) aumenta la inestabilidad laboral y dificulta el acceso a productos financieros formales, reduciendo la capacidad de los clientes para cumplir con los requisitos de créditos y cuentas bancarias, incrementando el riesgo crediticio y limitando las oportunidades de crecimiento del banco.

Impacto: Aunque los clientes digitales tienen herramientas para comparar y cambiar, la banca sigue ofreciendo productos integrados y confianza institucional.

Resumen: Intensidad media. Atractividad moderada.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta amenaza aumenta debido al crecimiento del *e-commerce* y a la proliferación de *fintechs*, que ofrecen alternativas a los servicios financieros tradicionales. Con un crecimiento proyectado del *e-commerce* de 80% en cinco años y la expansión de 1,166 *startups* fintech,

estas soluciones digitales representan una amenaza considerable para el Banco Innova. Según Porter (1980), la disponibilidad de sustitutos puede limitar la rentabilidad, siendo un desafío importante para el Banco. En la tabla 11 se muestran los criterios establecidos en el modelo Porter para la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Tabla 11

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Poder de negociación de los clientes	1	2	3	4	5		
Disponibilidad de sustitutos		X					
Relación costo-beneficio			X				
Costo de cambio			X				
Preferencias del cliente				X			
Desarrollo tecnológico			X				
Total	0	2	9	4	0	15	3

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

La expansión del *e-commerce* y el crecimiento de *startups* fintech representan una amenaza para el Banco Innova, ya que los consumidores podrían preferir alternativas digitales sobre servicios bancarios tradicionales. Según Porter (1980), estos sustitutos digitales limitan la rentabilidad, creando un entorno desafiante para el Banco.

Impacto: Aunque los sustitutos digitales crecen, muchos clientes aún prefieren servicios bancarios tradicionales por seguridad, regulación y cobertura.

Conclusión: Intensidad media. Atractividad neutral.

2.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en el sector bancario es elevada, tanto a nivel global como local. La crisis financiera internacional ha resultado en quiebras y absorciones de bancos, intensificando la competencia global y forzando a las instituciones a mejorar sus estrategias. A nivel local, aunque el sistema financiero peruano es sólido y líquido, la alta rivalidad limita la rentabilidad y el crecimiento del Banco Innova. Según Porter (1980), la rivalidad competitiva impacta significativamente en la rentabilidad de una industria, y en este contexto, la competencia feroz exacerbada por la crisis global presenta desafíos considerables para el Banco. En la tabla 12 se muestran los criterios establecidos en el modelo Porter para la rivalidad entre competidores.

En la tabla 12 se muestran los criterios establecidos en el modelo Porter para Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 12

Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores existentes	1	2	3	4	5		
Número de competidores.			X				
Crecimiento de la industria.				X			
Costo fijo.		X					
Diferenciación del producto.			X				
Incrementos de capacidad.				X			
Total	0	2	6	8	0	16	3.2

Donde: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutral, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

La crisis financiera internacional ha intensificado la competencia en el sector bancario global, obligando a los bancos a adoptar estrategias más agresivas, lo que erosiona la rentabilidad (Porter, 1980). Las quiebras y absorciones han concentrado la competencia, afectando negativamente al Banco Innova. A nivel local, aunque el sistema financiero peruano es sólido, la alta rivalidad entre bancos limita la rentabilidad y el crecimiento. El Banco enfrenta un entorno muy competitivo tanto a nivel local como internacional.

Impacto: La rivalidad existe, pero hay espacio para crecer en segmentos regionales, digitales y sostenibles, lo cual abre oportunidades estratégicas.

Resumen: Intensidad media. Atractividad moderada

En la tabla 13 se muestran el resumen de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 13

Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Intensidad	Atractividad sectorial	Valor numérico
Amenaza de nuevos entrantes	Baja	Alta	4.4
Poder de negociación de proveedores	Media	Moderada	2.86
Poder de negociación de clientes	Media	Moderada	2.33
Amenaza de productos sustitutos	Media	Neutral	3.0
Rivalidad entre competidores	Media	Moderada	3.2

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

Interpretación: Según la metodología de Hax y Majluf, un promedio superior a 2.5 indica una industria moderadamente atractiva. El sector bancario peruano ofrece oportunidades de rentabilidad para instituciones que adopten una estrategia enfocada en la transformación digital, diferenciación, innovación tecnológica y expansión regional sostenida.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE²)

La Matriz de evaluación de factores externos se presenta en la siguiente tabla. El puntaje ponderado de 2.50 indica que el Banco Innova enfrenta un entorno con importantes oportunidades, como las barreras regulatorias, la estabilidad cambiaria, y el crecimiento en créditos hipotecarios, pero también debe manejar amenazas como la expansión del *e-commerce* y *fintechs*, alta pobreza, e informalidad laboral. La Matriz EFE refleja una gestión moderada del banco entre oportunidades y amenazas, destacando el crecimiento en créditos hipotecarios y *e-commerce*, así como beneficios fiscales para innovación tecnológica como áreas favorables para mejorar su competitividad.

Sin embargo, el Banco enfrenta desafíos significativos debido a amenazas como la alta inflación, elevadas tasas de interés, y una desaceleración en créditos de consumo y MYPE. La pobreza monetaria del 27.5% y la alta informalidad laboral del 74% limitan la demanda de productos financieros y la capacidad de captar depósitos y otorgar créditos. Además, la dependencia de proveedores específicos y la creciente competencia de *fintechs* y el *e-commerce* intensifican la rivalidad en el mercado. La crisis financiera internacional ha incrementado la competencia, limitando la rentabilidad y el crecimiento.

El Banco Innova debe centrarse en la innovación tecnológica, diversificar su oferta para atraer a clientes de bajos ingresos y gestionar su dependencia de proveedores. Implementar estrategias de diferenciación será crucial para destacar en el mercado y mejorar la captación y colocación de fondos.

El banco enfrenta un entorno equilibrado. Hay oportunidades que puede aprovechar, pero también amenazas que limitan su crecimiento, lo que indica que necesita un plan estratégico sólido para mejorar su competitividad. En la tabla 14 se muestran el desarrollo de la matriz EFE para el banco Innova.

² David y David, 2017

Tabla 14*Matriz EFE*

Factores Externos	O/A	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades				
Barreras regulatorias (Decreto Ley N° 26123).	Oportunidad	0.1	3	0.3
Incentivos para innovación (Ley N° 30309).	Oportunidad	0.05	2	0.1
Estabilidad cambiaria (S/ 3.95).	Oportunidad	0.05	3	0.15
Crecimiento de créditos hipotecarios (5.8%).	Oportunidad	0.1	4	0.4
Crecimiento del <i>e-commerce</i> (30%) y proyección (80%).	Oportunidad	0.1	3	0.3
Solidez y liquidez del sistema financiero peruano.	Oportunidad	0.1	3	0.3
Amenazas				
Dependencia de tecnología y servicios financieros especializados.	Amenaza	0.05	2	0.1
Alta pobreza monetaria (27.5%).	Amenaza	0.05	2	0.1
Alta informalidad laboral (74%).	Amenaza	0.05	2	0.1
Expansión del <i>e-commerce</i> y fintechs.	Amenaza	0.15	2	0.3
Competencia intensificada por la crisis financiera internacional.	Amenaza	0.1	2	0.2
Alta corrupción pública y privada.	Amenaza	0.05	1	0.05
Deterioro en los indicadores de riesgo crediticio.	Amenaza	0.05	2	0.1
Total	-	1	-	2.5

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

3.1 Industria atractiva

El análisis del sector bancario peruano, basado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la metodología cuantitativa de Hax y Majluf, revela una atractividad moderada, con un puntaje promedio de 3.16 sobre 5. Aunque existen retos competitivos —como la presión de proveedores tecnológicos y el empoderamiento del cliente digital— estos no limitan significativamente la rentabilidad ni el crecimiento del sector. Las altas barreras de entrada y la posibilidad de diferenciación a través de la innovación digital reducen la intensidad de la competencia. Además, la amenaza de sustitutos como las fintechs aún es parcial. En este contexto, el Banco Innova del Perú está bien posicionado para aprovechar oportunidades si adopta una estrategia innovadora y centrada en el cliente.

4. Condiciones y conclusiones del capítulo II

4.1 Condiciones del sector - macroentorno

- **Inestabilidad política**
 - Condición. El entorno político en Perú está marcado por la inestabilidad, con frecuentes cambios en el Ejecutivo y problemas de corrupción.
 - Impacto en la industria. La falta de estabilidad política ha debilitado la confianza en las instituciones, incrementando el riesgo percibido y afectando la inversión en el sector bancario, representando una amenaza para su estabilidad y crecimiento.
- **Proyecciones económicas**
 - Condición. El crecimiento económico de Perú es moderado, con leves mejoras en el déficit fiscal.

- Impacto en la industria. Aunque el entorno macroeconómico es relativamente estable, la demanda de créditos ha disminuido, especialmente en sectores clave como las MYPE y el consumo, lo que limita las oportunidades de expansión del sector bancario.
- **Inflación y tasas de interés**
 - Condición. Perú enfrenta una inflación y tasas de interés elevadas.
 - Impacto en la industria. Estas condiciones desfavorables afectan a la mayoría de los segmentos, aunque el sector hipotecario sigue creciendo y es una oportunidad.
- **Desafíos sociales**
 - Condición. La pobreza afecta al 27.5% de la población, con alta informalidad laboral.
 - Impacto en la industria. Estas condiciones dificultan captar nuevos clientes en áreas rurales y entre trabajadores informales, lo que es un reto para la expansión del Banco.
- **Desarrollo tecnológico**
 - Condición. Perú presenta un nivel medio-bajo de preparación tecnológica, aunque la penetración de internet y el comercio electrónico están creciendo.
 - Impacto en la industria. Es una oportunidad para que los bancos amplíen su oferta digital y adopten tecnologías fintech, aprovechando incentivos fiscales para innovación.

4.2 Condiciones de la industria - microentorno

- **Competencia intensa**
 - Condición. La industria bancaria enfrenta una competencia feroz, con la presencia de fintechs y bancos tradicionales que compiten por la cuota de mercado.
 - Impacto en la industria. Los bancos deben innovar constantemente para diferenciarse y mantener su relevancia en el mercado.
- **Regulación estricta**
 - Condición. El sector está altamente regulado, con normativas que buscan mantener la estabilidad financiera y proteger a los consumidores.
 - Impacto en la industria. Las regulaciones imponen un reto, pero también aseguran la confianza y seguridad en el sistema bancario.
- **Digitalización y tecnología**
 - Condición. La digitalización rápida del sector transformó las operaciones bancarias.
 - Impacto en la industria. La inversión en tecnología es crucial para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios innovadores, adaptados a las nuevas demandas.
- **Preferencias del consumidor**
 - Condición. Los consumidores demandan soluciones digitales rápidas y eficientes.

- Impacto en la industria. Los bancos deben enfocarse en la experiencia del cliente y la personalización de sus servicios para mantenerse competitivos.

4.3 Conclusiones

- **Oportunidades y amenazas.** El entorno presenta tanto oportunidades como amenazas para el Banco Innova. La expansión tecnológica y el crecimiento en el sector hipotecario son áreas de oportunidad, mientras que la inestabilidad política, alta inflación, y pobreza son amenazas que requieren estrategias específicas para ser mitigadas.
- **Necesidad de innovación.** La adopción de tecnologías fintech y la expansión digital son esenciales para mantener la competitividad en un entorno cada vez más digitalizado.
- **Enfoque estratégico.** A pesar de los desafíos, existen oportunidades en segmentos específicos como el hipotecario. Adaptar los productos financieros a las necesidades de la población en crecimiento es una estrategia clave para contrarrestar los riesgos del entorno.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Análisis del Modelo de Negocios³

El modelo de negocios actual se presenta en la figura 7:

Figura 7

Modelo de negocios actual

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> · SBS · BCRP · Contraloría General · Clasificadoras de riesgo · Empresas de publicidad · Medios de comunicación masivos · Empresas de internet y de telefonía · Empresas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> · Préstamos de créditos hipotecarios a tasas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> · Tasas de intereses competitiva · Accesibilidad digital 	<ul style="list-style-type: none"> · Productos y servicios propios de accesibilidad física y digital 	<ul style="list-style-type: none"> · Millenials · Mercado masivo
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> · Productos financieros hipotecarios 		<ul style="list-style-type: none"> · Aplicación digital 	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> · Costos fijos y variables 		<ul style="list-style-type: none"> · Ganancia por <i>spread</i> 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

A continuación, se analizará el modelo de negocios actual desglosando cada componente y evaluando su efectividad y posibles áreas de mejora.

1.1 Socios clave

Los socios clave están bien seleccionados y cubren aspectos regulatorios, de riesgo, publicidad, comunicación y seguridad. Considerar la inclusión de socios en el ámbito de fintech y tecnología podría ser beneficioso para la innovación y adaptación a las nuevas tendencias digitales.

1.2 Actividades clave

Esta actividad es fundamental, pero podría ampliarse para incluir otras actividades clave como la gestión de riesgos, la innovación de productos, y la atención al cliente, para mejorar la experiencia y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

³ Osterwalder y Pigneur, 2011.

1.3 Recursos clave

Aunque los productos hipotecarios son cruciales, la inclusión de otros recursos como tecnología avanzada, bases de datos de clientes, y talento humano especializado podrían fortalecer la propuesta de valor y la eficiencia operativa.

1.4 Propuestas de valor

Las propuestas de valor son relevantes, pero podrían expandirse para incluir personalización de servicios, ofertas integrales de productos financieros, y servicios de atención al cliente excepcionales para diferenciarse en un mercado competitivo.

1.5 Relación con el cliente

La relación con el cliente está bien cubierta, pero sería beneficioso desarrollar estrategias adicionales para la fidelización y el soporte personalizado, así como para la gestión de la experiencia del cliente a lo largo del tiempo.

1.6 Canales

La aplicación digital es esencial, pero se podría considerar la expansión a otros canales como redes sociales, chatbots, y servicios de atención al cliente en línea para mejorar la interacción y el soporte.

1.7 Segmento de clientes

El enfoque en millennials y el mercado masivo es adecuado, pero es posible que se necesiten estrategias específicas para otros segmentos como la población de mayor edad, profesionales de alto nivel, y PYME.

1.8 Estructura de costos

La estructura de costos es esencial para la gestión financiera. Evaluar y optimizar los costos, especialmente en tecnología y marketing, puede mejorar la rentabilidad y la eficiencia.

1.9 Fuentes de ingresos

La ganancia por *spread* es una fuente clave de ingresos, pero explorar otras fuentes como comisiones, servicios financieros adicionales, y productos complementarios puede diversificar y aumentar los ingresos.

1.10 Conclusión general

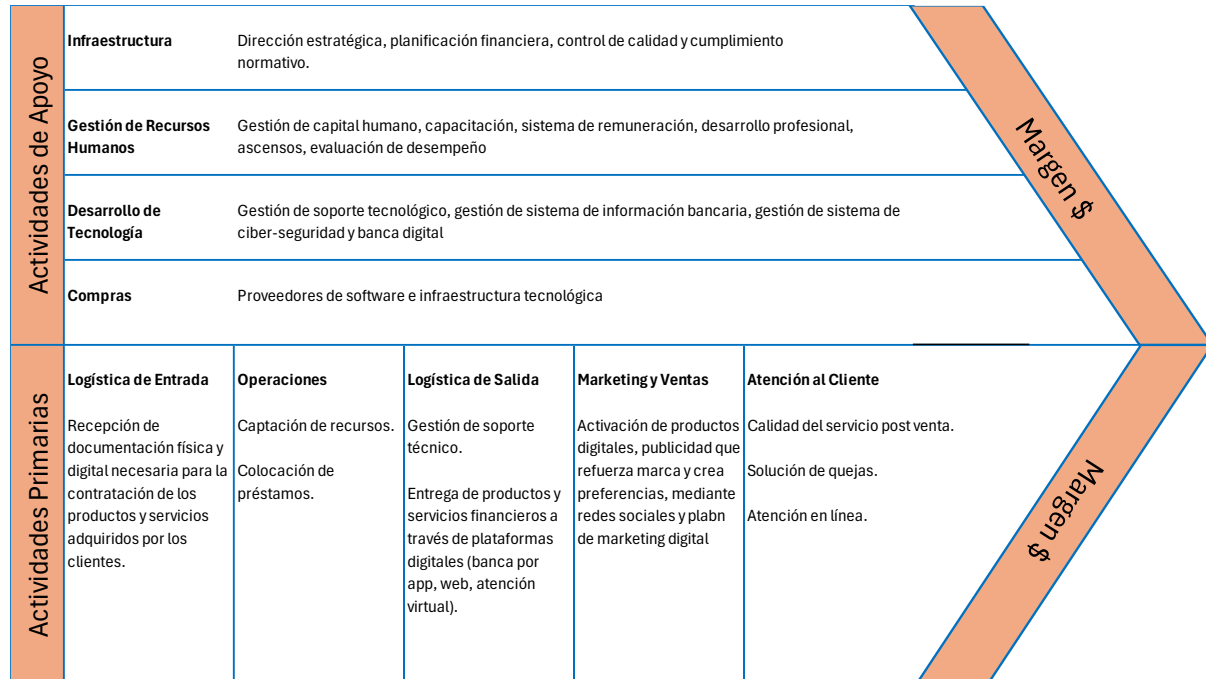
El modelo de negocios presenta una estructura sólida con una base en actividades clave, recursos, y propuestas de valor relevantes. Sin embargo, hay oportunidades para fortalecer y diversificar el modelo en áreas como tecnología, innovación de productos, y estrategias de segmentación de clientes. La incorporación de socios tecnológicos y una mayor atención a la experiencia del cliente y la personalización de servicios podrían mejorar significativamente la competitividad y la eficacia del Banco.

2. Análisis de la Cadena de valor⁴

La cadena de valor de la situación actual se presenta en la figura 8.

Figura 8

Cadena de valor actual



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

A continuación, se presenta un análisis detallado de las actividades de la cadena de valor:

2.1 Actividades de Apoyo

- **Infraestructura.** Dirección estratégica, planificación financiera, control de calidad y cumplimiento normativo. Estas funciones son necesarias para que la operación del banco funcione de forma óptima.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Considera la gestión de capital humano, capacitación, sistema de remuneración, desarrollo profesional, ascensos, y evaluación de desempeño. La gestión eficaz del capital humano es esencial para la calidad del servicio y la eficiencia operativa, e invertir en capacitación y desarrollo profesional puede aumentar la competencia y motivación del personal. Los sistemas de evaluación de desempeño y las políticas de ascenso deben estar alineados con los objetivos estratégicos del banco para maximizar el rendimiento.
- **Desarrollo de Tecnología.** Incluye el soporte tecnológico (ERP, SAP, Diseño, UX), la gestión de sistema de información bancario, gestión de sistema de ciberseguridad y banca digital. La tecnología es un pilar clave en la eficiencia operativa y la innovación. La

⁴ Porter, 1985.

inversión en sistemas ERP, SAP, y en el diseño de experiencias de usuario (UX) puede optimizar los procesos internos y mejorar la satisfacción del cliente. Además, el sistema de ciberseguridad es vital para proteger la información sensible. La banca digital debe ser continuamente actualizada para mantener la competitividad y responder a las expectativas de los clientes.

- **Compras.** Proveedores de software e infraestructura tecnológica para operar eficientemente.

2.2 Actividades básicas

2.2.1 Logística de Entrada

- **Recepción de documentación física y digital necesaria para la contratación de productos y servicios.** La logística de entrada debe ser eficiente para reducir el tiempo de procesamiento y mejorar la experiencia del cliente. La digitalización y la automatización de la recepción de documentación pueden acelerar estos procesos y minimizar errores.
- **Operaciones.** Captación de recursos, colocación de préstamos, servicios. Las operaciones son el núcleo del negocio bancario, y es crucial optimizar la captación de recursos y colocación de préstamos para maximizar la rentabilidad. La eficiencia en la prestación de servicios y la gestión efectiva de los riesgos asociados son fundamentales para el éxito.

2.2.2 Logística de Salida

- **Gestión de soporte técnico.** La logística de salida incluye la gestión del soporte técnico y la operativa de los canales de distribución. Asegurar que las sucursales, la página *web*, y los cajeros automáticos funcionen sin problemas es vital para mantener la satisfacción del cliente. Mejorar la experiencia del usuario en estos canales puede aumentar la fidelización y la eficiencia operativa.
- **Marketing y Ventas.** Activación de productos digitales, publicidad que refuerza marca y crea preferencias, mediante redes sociales y plan de marketing digital. Las actividades de marketing y ventas deben enfocarse en la promoción efectiva de productos y servicios, aprovechando el marketing digital para llegar a una audiencia más amplia. La activación de productos digitales y la creación de campañas publicitarias que refuercen la marca pueden atraer nuevos clientes y aumentar la cuota de mercado.
- **Atención al Cliente.** La calidad del servicio postventa, solución de quejas, atención en línea. La atención al cliente es crucial para la retención y la satisfacción del cliente. La calidad del servicio postventa, la resolución efectiva de quejas y la disponibilidad de atención en línea son fundamentales para mantener una buena relación con los clientes.

Implementar sistemas de *feedback* y mejorar continuamente el servicio puede fortalecer la lealtad del cliente y mejorar la imagen del Banco.

2.3 Conclusión

El análisis de la cadena de valor revela que, aunque las actividades básicas y de apoyo están bien definidas, hay oportunidades para optimizar y mejorar en varias áreas, lo que permitirá al Banco mejorar su propuesta de valor, incrementar su competitividad y fortalecer su posición en el mercado.

- **Infraestructura y Tecnología.** Mejorar la eficiencia operativa y la cobertura mediante la actualización de tecnología y la optimización de la infraestructura.
- **Gestión del Capital Humano.** Fortalecer la capacitación, evaluación y desarrollo del personal para mejorar la calidad del servicio.
- **Logística y Operaciones,** Asegurar procesos eficientes en la recepción, gestión y soporte de productos y servicios, con un enfoque en la digitalización y automatización.
- **Marketing y Atención al Cliente.** Potenciar la estrategia de marketing digital y mejorar la atención al cliente para aumentar la satisfacción y fidelización.
- **Compras y Costos.** Gestionar eficazmente las compras y controlar los costos para maximizar la rentabilidad.

3. Análisis de la estructura organizacional del Banco Innova

La estructura organizacional se incluye en la Matriz de Riesgos para evaluar cómo sus diferentes áreas impactan en la colocación y captación de fondos (ver anexo 5). Cada área se describe en términos de sus funciones y responsabilidades, y se analizan e identifican los riesgos asociados con su estructura y operación, como problemas operacionales o deficiencias del personal. Finalmente, se proponen medidas de mitigación para abordar estos riesgos para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la colocación y captación de fondos.

4. Recursos y capacidades del Banco Innova

En esta sección se realizará un análisis detallado de los recursos y capacidades del Banco Innova, centrándose en cómo estos influyen en la deficiencia de colocaciones y captaciones de fondos. Este análisis es crucial para identificar fortalezas y debilidades internas que impactan en la capacidad del banco para mejorar su desempeño en estas áreas críticas (ver anexo 5).

4.1 Recursos tangibles

El Banco Innova tiene una infraestructura sólida, pero una limitada adopción tecnológica afecta su eficiencia e innovación. Aunque es financieramente estable, enfrenta dificultades para diversificar fuentes de financiamiento y atraer nuevos fondos. Además, necesita mejorar la

capacitación de su personal en ventas y marketing financiero para aumentar la captación de clientes y optimizar sus productos.

4.2 Recursos intangibles

El Banco Innova tiene una marca respetada que facilita la captación de fondos, pero debe mantener su reputación con transparencia y calidad en el servicio. Su capital intelectual es clave para innovar, pero la falta de enfoque en el desarrollo de nuevos productos puede limitar su crecimiento. Fomentar la innovación y mejorar la gestión de relaciones con clientes y proveedores, mediante estrategias efectivas y atención personalizada, es crucial para fortalecer la captación de fondos y la colocación de créditos.

4.3 Capacidades organizacionales

El Banco Innova es ágil ante cambios, pero su limitada innovación en productos financieros ha afectado la colocación de fondos. Para mejorar, debe fomentar una cultura de innovación y desarrollar productos adecuados al mercado, además de equilibrar una gestión de riesgos efectiva con la disposición a asumir riesgos calculados. Optimizar procesos y gestionar recursos eficientemente podría reducir costos y mejorar la captación y colocación de fondos, fortaleciendo su desempeño.

En conclusión, los recursos y capacidades del Banco Innova son fundamentales para abordar la deficiencia en la colocación y captación de fondos. La gestión efectiva de estos recursos, junto con la mejora continua de las capacidades organizacionales, permitirá al Banco enfrentar estos desafíos, aprovechar oportunidades y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. En el anexo 5 se presentan los riesgos en cuanto a los recursos y capacidades del Banco, enfocándose a la deficiencia de colocaciones y captaciones de fondos.

4.4 Cultura corporativa y recursos humanos

La cultura corporativa y los recursos humanos del Banco Innova son elementos fundamentales que influyen directamente en su capacidad para manejar colocaciones y captaciones de fondos. A continuación, se presenta un análisis detallado de cómo estos factores afectan la eficiencia y eficacia del Banco en estas áreas críticas.

4.4.1 Cultura corporativa

El Banco Innova enfrenta limitaciones en la innovación de productos financieros, lo que afecta su capacidad para atraer nuevos clientes y captar fondos, ya que sus ofertas actuales no siempre responden a las necesidades del mercado. Además, un enfoque conservador en la gestión de riesgos, aunque garantiza estabilidad financiera, restringe el crecimiento al desincentivar la exploración de nuevos mercados y la implementación de productos innovadores. La orientación al cliente, a pesar de ser un valor fundamental, no siempre se implementa de manera

efectiva, con deficiencias en la personalización y la atención a las necesidades específicas de los clientes, lo que limita la captación y retención de clientes.

4.4.2 Recursos Humanos

El Banco Innova enfrenta varios desafíos internos que afectan su desempeño. La falta de programas de capacitación en ventas, marketing financiero y gestión de relaciones limita la eficacia del personal en la captación de fondos y colocación de créditos. Además, la competencia en el sector financiero dificulta la retención de talento, lo que puede impactar negativamente en la estabilidad del Banco. La eficiencia operativa también requiere mejoras, ya que la falta de optimización de procesos y tecnologías avanzadas limita la capacidad del banco para adaptarse a las demandas del mercado. Finalmente, la ausencia de una cultura de innovación y de incentivos para desarrollar nuevos productos financieros restringe la competitividad del Banco en el mercado.

En resumen, el Banco Innova enfrenta deficiencias en la colocación y captación de fondos debido a varios factores internos. La limitada innovación en productos financieros, un enfoque conservador en la gestión de riesgos, y una orientación insuficiente al cliente afectan su capacidad para atraer y retener clientes. Además, la falta de capacitación específica, problemas en la retención de talento y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa son áreas críticas que requieren atención (ver anexo 5).

4.5 Análisis de procesos operativos

En esta sección, se evaluarán los procesos operativos del Banco Innova, considerando que ya se cuenta con tecnología implementada. El objetivo es identificar cuellos de botella y áreas de mejora, así como el impacto actual de la tecnología en la eficiencia operativa (ver anexo 5).

4.5.1 Identificación de cuellos de botella y áreas de mejora

El análisis de procesos en el Banco Innova revela áreas clave de mejora:

- **Apertura de cuentas.** Requiere optimizar la integración tecnológica para reducir demoras.
- **Gestión de créditos.** Necesita actualizar reglas de crédito y usar herramientas avanzadas para mayor flexibilidad y precisión.
- **Transacciones.** Debe ampliar la infraestructura tecnológica para manejar altos volúmenes.
- **Servicio al cliente.** Es necesario mejorar la integración de canales de comunicación y capacitar al personal.
- **Cumplimiento normativo.** Se recomienda actualizar sistemas de monitoreo para adaptarse a los cambios regulatorios.

- **Colocaciones de fondos.** Requiere de *software* avanzado para una mejor gestión de riesgos y oportunidades.
- **Captaciones de fondos.** Mejorar el marketing digital y usar análisis de datos para aumentar depósitos y retener clientes.

4.5.2 Impacto de la tecnología en la eficiencia operativa

La tecnología mejora la eficiencia operativa del Banco Innova mediante la automatización, reduciendo tiempos y errores en procesos clave, aunque aún requiere optimización. Las herramientas de análisis de datos apoyan decisiones informadas, y el análisis predictivo podría mejorar la gestión de riesgos. Las plataformas digitales facilitan el acceso a servicios, pero necesitan mejor integración con canales físicos. Las tecnologías actuales también ayudan en el cumplimiento regulatorio, aunque deben mantenerse actualizadas para enfrentar nuevos desafíos (ver anexo 5).

4.6 Evaluación de las áreas responsables de la deficiencia en la colocación y captación de fondos

El detalle se presenta en el anexo 5.

4.6.1 Identificación de las áreas críticas

Para mejorar la colocación y captación de fondos, el Banco Innova debe fortalecer la gestión de relaciones con clientes, mejorar el análisis de datos y la evaluación de riesgos, actualizar sus estrategias de marketing, y optimizar procesos operativos. Es esencial integrar y utilizar su tecnología avanzada de manera eficaz para maximizar su impacto en estas áreas.

4.6.2 Análisis de las causas de las deficiencias

Las deficiencias en la colocación y captación de fondos del Banco Innova se deben a varias áreas críticas: falta de personal capacitado en Customer Relationship Management (CRM), problemas en el análisis de datos y evaluación de riesgos por sistemas inadecuados, estrategias de marketing obsoletas, procesos operativos ineficientes, y un uso inadecuado de la tecnología. Estas debilidades afectan la retención de clientes, la atracción de nuevos fondos y la eficiencia en la colocación, resultando en oportunidades perdidas.

4.6.3 Revisión de estrategias y tácticas actuales

Para mejorar la colocación y captación de fondos, el Banco Innova debe fortalecer la gestión de relaciones con clientes, modernizar sistemas de análisis de datos y riesgos, ajustar sus estrategias de marketing, optimizar procesos operativos, y asegurar la integración efectiva de la tecnología mediante actualizaciones y capacitación. Este enfoque integral mejorará la eficiencia y superará las deficiencias actuales.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 15 se muestran el desarrollo de la matriz EFI para el banco Innova.

Tabla 15

Matriz EFI

Factor interno	Fortaleza/ Debilidad	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas				
Tecnología de procesamiento de créditos	Fortaleza	0.2	4	0.8
Sistemas de análisis de riesgos	Fortaleza	0.2	4	0.8
Plataformas digitales para transacciones	Fortaleza	0.15	3	0.45
Capacidad de adaptación a regulaciones	Fortaleza	0.1	3	0.3
Procedimientos operativos eficientes	Fortaleza	0.05	3	0.15
Debilidades				
CRM y herramientas de servicio al cliente	Debilidad	0.15	2	0.3
Estrategias de marketing y captación	Debilidad	0.1	2	0.2
Capacitación del personal	Debilidad	0.05	2	0.1
Total		1		3.1

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

El Banco Innova tiene una ventaja competitiva en el procesamiento de créditos y análisis de riesgos, lo que mejora su eficiencia operativa. Sin embargo, necesita mejorar en la gestión de relaciones con clientes, estrategias de marketing y capacitación del personal; abordar estas debilidades y potenciar sus fortalezas le permitirá fortalecer su posición en el mercado, mejorar la colocación y captación de fondos, y aumentar su desempeño general.

Análisis Vrio:

La matriz VRIO se presenta como un instrumento esencial dentro del análisis estratégico, al permitir analizar las fortalezas de una organización en relación con su posibilidad de generar ventajas competitivas sostenibles. Para llevar a cabo este análisis, se utilizaron las fortalezas detectadas en la matriz EFI.

En la tabla 16 se muestran el desarrollo de la matriz VRIO para el banco Innova.

Tabla 16*Matriz VRIO*

Recurso / Capacidad	¿Aporta Valor?	¿Es Raro?	¿Es Difícil de Imitar?	¿Está Organizado para Explotarlo?	Resultado VRIO	Recomendaciones
Infraestructura y tecnología	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Modernizar el sistema de análisis y riesgos
Recursos financieros	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Diversificar fuentes de financiamiento para mejorar resiliencia.
Recursos humanos (ventas y marketing)	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Capacitar en marketing y ventas financieras para aprovechar su potencial.
Marca y reputación	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	Mantener reputación con transparencia y calidad constante.
Capital intelectual	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Actualizar conocimientos y fomentar una cultura de aprendizaje.
Relaciones con clientes y proveedores	NO	-	-	-	Desventaja competitiva	Desarrollar urgente una estrategia de gestión relacional más personalizada.
Capacidad de innovación	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Enfocar innovación en mejorar productos financieros.
Ciber-Seguridad	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	Mantener y mejorar la seguridad de información y dinero de los clientes
Eficiencia operativa	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Optimizar procesos para reducir costos y aumentar competitividad.

Fuente: *Elaboración propia*

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este capítulo analiza la investigación de mercado del Banco Innova del Perú para respaldar decisiones estratégicas. Se inicia con el estudio del entorno de mercado, abordando la recolección y análisis de datos, seguido por un examen de la demanda, identificando características de los clientes y la segmentación. Finalmente, se evalúa la competencia, destacando competidores clave y sus estrategias, para encontrar oportunidades de diferenciación y mejorar la posición del Banco en el mercado.

1. Análisis del entorno de mercado

El mercado peruano está encaminado a una sólida recuperación económica post COVID-19, favorecido por políticas estables y diversificación económica que atraen inversión extranjera. Aunque el PBI disminuyó un 0.6% en 2023, se proyecta un crecimiento del 2.7% en 2024 y del 2.4% en 2025, impulsado por nuevos proyectos mineros y una inflación estable. Perú enfrenta desafíos en infraestructura, desigualdad y educación, pero el crecimiento de la población joven y sectores emergentes como fintechs, energías renovables y agricultura sostenible presentan oportunidades para un desarrollo inclusivo y la atracción de inversiones.

1.1 Fuentes de información y metodología

Para realizar el estudio de mercado se utilizará información secundaria sobre productos del Banco, como tarjetas de crédito, préstamos y créditos, cuentas de depósitos y depósitos. Esta información permitirá segmentar el mercado y, tras su análisis, tomar decisiones concretas sobre los productos a ofrecer. Las fuentes secundarias incluirán informes, revistas, páginas *web*, entre otras, proporcionando también información sobre la competencia.

1.2 Diseño de la investigación de mercado

Para el estudio de mercado del Banco Innova, se diseñará una guía de análisis documental para recopilar y organizar información relevante sobre la captación y colocación de recursos financieros. Esta guía ayudará a registrar datos clave provenientes de diversas fuentes, incluyendo informes internos, estudios sectoriales, publicaciones académicas, reportes de la industria, artículos especializados y sitios *web* confiables. Se busca entender de forma exhaustiva los temas relacionados con el mercado financiero.

1.3 Recolección de datos

La recopilación de datos se llevará a cabo mediante una guía de análisis documental, que describirá y registrará información relevante que es esencial para el enriquecimiento del presente estudio de mercado. Específicamente, se documentará información de fuentes secundarias consideradas pertinentes para el desarrollo de la presente investigación.

1.4 Análisis de datos

En 2022, los productos financieros más demandados en Perú fueron los Préstamos Personales, Depósitos a Plazo y Cuentas de Ahorro, con tasas de interés estables pese a la inestabilidad política. Mientras los productos de ahorro registraron un aumento del 5% en interés, el interés por Tarjetas de Crédito, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), y Fondos Mutuos disminuyó significativamente, reflejando un cambio en las prioridades de los consumidores tras la pandemia. Estos cambios subrayan la necesidad de ajustar las estrategias de captación y colocación de fondos según las tendencias actuales.

2. Análisis de la demanda del mercado

2.1 Características de los clientes

En Perú, los clientes objetivo para productos bancarios son principalmente millennials, jóvenes digitales con un perfil innovador. Buscan productos de ahorro y crédito competitivos, conveniencia, transparencia y servicios personalizados, y prefieren opciones digitales seguras, siendo sensibles a las condiciones del mercado. Los bancos deben ajustar sus estrategias y mejorar la experiencia del usuario para atraer y retener a este segmento clave.

2.2 Tamaño y crecimiento de la demanda

2.2.1 Estimaciones de demanda potencial, disponible y objetiva

Para el año 2023, las estimaciones del mercado objetivo del Banco Innova son las siguientes (ver tabla 16):

- **Demanda potencial.** 1,980,000 personas.
- **Demanda disponible.** 99,000 personas.
- **Demanda objetiva.** 19,800 personas.

Estas cifras permiten al banco ajustar sus estrategias de marketing y ventas.

Para proyectar el mercado para 2024-2028, se aplican los siguientes supuestos:

- **Crecimiento poblacional anual.** 1.5%, basado en las proyecciones demográficas de Perú.
- **Porcentaje de la población objetivo.** 60% de la población total.
- **Tasa de adopción.** 10% para productos bancarios.
- **Participación del mercado del banco.** Inicialmente 5%, con un incremento anual del 0.5%.
- **Tasa de conversión.** 20% de la demanda disponible.

Estas proyecciones permiten al Banco planificar el crecimiento y la captación de clientes a lo largo del período proyectado (ver anexo 4).

En la tabla 17 se muestra en análisis de la demanda potencial, disponible y objetiva.

Tabla 17

Demanda potencial, disponible y objetiva

Año	Demanda potencial	Demanda disponible	Demanda objetiva
2023	1,980,000	99,000	19,800
2024	2,009,700	110,534	22,107
2025	2,039,934	122,396	24,479
2026	2,070,852	134,600	26,920
2027	2,102,467	147,151	29,430
2028	2,134,783	160,051	32,010

Nota: Elaboración propia, 2024.

2.2.2 Factores que afectan la demanda

La demanda de productos y servicios bancarios en Perú depende de factores económicos y sociales como el crecimiento económico, las tasas de interés y la inflación. En períodos de expansión económica, la demanda de créditos e inversiones aumenta, mientras que en recesiones disminuye. Las tasas de interés altas desincentivan préstamos, mientras que las bajas los estimulan. Las políticas del BCRP (2024b), como cambios en la tasa de referencia y medidas de control de inflación, también afectan significativamente la oferta y demanda de productos financieros.

La demanda de productos financieros está influenciada por la estabilidad y el nivel de empleo, con un mercado laboral fuerte aumentando la demanda de crédito y ahorro. La adopción de fintechs y servicios digitales está cambiando las preferencias hacia plataformas digitales. El interés en productos personalizados y sostenibles, junto con mayor educación financiera, puede aumentar la demanda de productos sofisticados. La estabilidad política y tendencias como la sostenibilidad también afectan la confianza y demanda, requiriendo que las instituciones financieras ajusten sus estrategias.

2.3 Segmentación del mercado

Para optimizar la captación y colocación de fondos es crucial que Banco Innova enfoque sus esfuerzos en los principales segmentos del mercado bancario del país. Los segmentos identificados son los siguientes:

- **Jóvenes Profesionales (millennials).** Destacan por su edad (25 a 40 años), alta educación y orientación digital. Buscan productos financieros flexibles y tecnología avanzada, requiriendo servicios digitales como aplicaciones móviles, opciones de ahorro e inversión personalizadas, y programas de recompensas que se alineen con su estilo de vida dinámico y profesional.

- **Las Familias Jóvenes.** Con miembros de 30 a 45 años y niños pequeños, demandan estabilidad financiera y productos para sus objetivos a largo plazo. Este segmento necesita créditos hipotecarios para la compra de vivienda, seguros de vida para proteger a su familia, y cuentas de ahorro específicas para la educación de sus hijos. Valorán los productos que les proporcionen seguridad financiera y apoyo en sus metas familiares.
- **Jubilados y Pre-Jubilados.** Son mayores de 55 años, buscan seguridad financiera durante la jubilación, necesitando planes de pensiones que aseguren ingresos estables, inversiones de bajo riesgo, y servicios de gestión patrimonial para administrar su ahorro acumulado. Su enfoque está en asegurar una etapa post laboral tranquila y sin preocupaciones financieras.
- **Pequeños Empresarios y Autónomos.** Incluye a propietarios de pequeñas empresas y trabajadores autónomos que requieren soluciones financieras adaptadas a las demandas de sus negocios. Necesitan préstamos para capital de trabajo, líneas de crédito para gestionar el flujo de caja, y servicios eficientes de pago que apoyen el crecimiento y operación de sus empresas.
- **Clientes de Altos Ingresos.** Son un segmento con suficiente capacidad económica para inversiones significativas y que buscan productos financieros exclusivos y personalizados. Requieren servicios de banca privada, oportunidades de inversión sofisticadas y asesoría en planificación fiscal para manejar su patrimonio de manera efectiva.
- **Clientes Digitales.** Prefieren usar plataformas digitales para gestionar sus finanzas, valorando la comodidad, eficiencia y acceso a servicios en línea y asesoramiento virtual. Banco Innova puede diseñar estrategias de marketing y productos específicos para este segmento, mejorando la captación y colocación de fondos.

3. Análisis de la competencia

3.1 Identificación de competidores

3.1.1 Competidores directos e indirectos de Banco Innova

Banco Innova compite en el mercado financiero peruano con varios actores directos e indirectos y comprender este entorno competitivo es clave para que el Banco desarrolle estrategias diferenciadoras y aumente su cuota de mercado.

Entre los competidores directos se encuentran grandes bancos nacionales como BCP, BBVA Perú, Scotiabank Perú, e Interbank, que destacan por su oferta diversa y enfoque en la digitalización. También compite con bancos especializados en MYPE, como Mi Banco, enfocado en clientes de menores ingresos, y Banco Financiero, especializado en crédito al consumo.

Los competidores indirectos incluyen cooperativas de ahorro y crédito, financieras, plataformas digitales y fintech, así como instituciones de inversión y fondos.

3.1.2 Análisis de la participación de mercado del Banco Innova

Al cierre de 2019, el sistema financiero peruano contaba con 53 entidades, incluyendo 15 bancos. Cuatro de ellos dominan el mercado, concentrando el 83% del total: Banco de Crédito del Perú (32.58%), BBVA (20.83%), Scotiabank (17.69%) e Interbank (11.81%). Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el sector bancario en Perú es altamente concentrado y rentable, en un contexto de elevada dolarización de la economía (SBS, 2023).

3.2 Evaluación de las estrategias competitivas

3.2.1 Estrategias de producto, precio, distribución y promoción

- **Diversificación de productos.** Ofrecer préstamos personales, cuentas de ahorro con tasas competitivas, y créditos hipotecarios con flexibilidad.
- **Innovación tecnológica.** Implementar plataformas digitales para gestión de cuentas y créditos.
- **Estrategias de precio.** Ofrecer tasas de interés competitivas y reducir comisiones, con promociones especiales para atraer clientes.
- **Distribución.** Mantener sucursales físicas y ampliar presencia digital. Formar alianzas con empresas para ofrecer productos financieros.
- **Promoción.** Realizar campañas de marketing y educación financiera, con excelente atención al cliente a través de varios canales.

3.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores

- **Banco de Crédito del Perú (BCP).** Se destaca por su amplia participación en el mercado, alcanzando un 32.58%, lo que le permite aprovechar economías de escala y mantener una fuerte presencia en el sector financiero. Su oferta incluye una diversa gama de productos financieros, tales como préstamos hipotecarios con condiciones flexibles y atractivas tasas de interés, y una extensa red de sucursales y canales digitales, facilitando el acceso y la gestión de productos para sus clientes. Sin embargo, enfrenta la debilidad de una percepción de altos costos debido a las comisiones y tarifas para ciertos productos, lo que puede afectar su competitividad en precios.
- **BBVA.** Se destaca por su inversión en tecnología e innovación digital, mejorando la experiencia del cliente y optimizando la gestión financiera con servicios personalizados.

Sin embargo, enfrenta desafíos en la integración de nuevas tecnologías, lo que podría limitar su adaptabilidad al mercado digital.

- **Scotiabank.** Con una participación del 17.69% en el mercado, demuestra una sólida estabilidad financiera. Ofrece una amplia gama de productos financieros, incluyendo soluciones especializadas en crédito y ahorro; sin embargo, su ritmo de adopción de nuevas tecnologías es más lento a comparación de sus competidores más innovadores, lo que podría limitar la experiencia digital de sus clientes.
- **Interbank.** Se destaca por su atención personalizada y productos financieros innovadores alineados con las tendencias del mercado, mejorando la experiencia del cliente, pero su red de sucursales menos extensa limita el acceso físico a sus servicios y puede afectar su cobertura.

Estas fortalezas y debilidades proporcionan una visión clara de cómo cada competidor se posiciona en el mercado, ofreciendo a Banco Innova información valiosa para ajustar sus estrategias y mejorar su competitividad.

3.2.3 Características de los productos

- **Depósitos a Plazos.** Desde S/ 3,000.00 o US\$ 350, con renovación automática. No se pueden hacer retiros parciales en los plazos establecidos. La TREA es desde 4.90% para montos mayores a S/ 1,000, según los plazos escogidos.
- **Crédito Hipotecario.** Financia la adquisición de vivienda en la ciudad, casa de campo o de playa hasta el 85% del valor total, con plazo de pago hasta 25 años, y periodos de gracia hasta 12 meses, según evaluación. Se pueden realizar pagos anticipados de manera gratuita, y se puede cancelar el crédito en el momento que lo requiera. La tasa de interés es de 13% para casas que tengan un valor de hasta S/ 300,000.

3.2.4 Análisis de la oferta de los productos

En Perú, varias entidades financieras ofrecen depósitos a plazo fijo con opciones competitivas, como BCP, Interbank, BBVA Continental, Scotiabank, y GNB Sudameris que brindan depósitos con plazos que varían entre 1 y 999 días, gestionables en línea mediante aplicaciones móviles, o en agencias físicas, y con opciones de pago de intereses mensuales o al vencimiento. En créditos hipotecarios estos bancos ofrecen financiamiento de hasta el 90% del valor del inmueble con plazos de hasta 25 o 30 años y tasas de interés variadas. Las opciones incluyen tasas fijas, mixtas, facilidades de pago como la pausa de cuotas y pagos anticipados sin costo, y períodos de gracia de hasta 6 meses, dependiendo de la entidad.

3.2.5 Análisis de la demanda del producto

- **Depósitos a Plazo Fijo.** La demanda de depósitos a plazo fijo en Perú está influenciada por la reputación y las características de los productos ofrecidos por los principales bancos. El BCP se destaca por su solidez y flexibilidad, con opciones atractivas en plazos y tasas de interés. Interbank, con un enfoque digital, ofrece flexibilidad en la gestión de depósitos, atrayendo a una clientela más tecnológica. BBVA Continental y Scotiabank combinan seguridad con facilidad de acceso a través de diversas plataformas, mientras que GNB Sudameris, el menos conocido, ofrece una opción confiable con presencia local sólida.
- **Créditos Hipotecarios.** El mercado hipotecario en Perú experimenta un crecimiento sólido, con un aumento del 5.4% interanual en créditos en soles. Predominan los préstamos en moneda nacional, con una morosidad por debajo del 3%. La mayoría de los créditos se concentran en Lima y las principales ciudades, lo que señala la necesidad de mayor inclusión financiera en otras regiones. La población de 25 a 50 años es el principal grupo de prestatarios, destacándose como un segmento clave para estrategias futuras.

En conclusión, la investigación de mercado indica que existe una oportunidad significativa para Banco Innova en un entorno económico en recuperación y con una demanda cambiante. Aprovechar estas oportunidades requerirá de una estrategia bien definida que incluya una oferta de productos alineada con las necesidades de los clientes, una fuerte presencia digital y una adaptación constante a las dinámicas del mercado. Con un enfoque estratégico y adaptativo, Banco Innova puede posicionarse favorablemente para capturar una mayor cuota de mercado y fomentar un crecimiento sostenible a largo plazo.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL BANCO 2024-2028

La estrategia de crecimiento del Banco Innova del Perú se centra en resolver deficiencias actuales en colocación y captación de fondos mediante la innovación tecnológica, y optimización de procesos internos. En lugar de expandirse tradicionalmente con nuevas sucursales, el Banco prioriza el desarrollo de capacidades digitales y soluciones financieras adaptadas al mercado. La estrategia abarca objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, expansión tecnológica, y transformación digital para mejorar la eficiencia, atraer más clientes y adaptarse a las tendencias emergentes del mercado financiero.

1. Propuesta de misión, visión y objetivos estratégicos

1.1 Visión al 2024-2028

Ser el banco líder en ofrecer soluciones financieras integrales y personalizadas que transformen la vida de nuestros clientes, a través de la innovación, la tecnología y un compromiso firme con la sostenibilidad.

1.2 Misión al 2024-2028

Proporcionar servicios financieros accesibles y de alta calidad, respaldados por una sólida infraestructura tecnológica y un equipo humano capacitado, para satisfacer las necesidades de financiamiento, ahorro y pagos de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo sostenible y la mejora continua de nuestras operaciones.

1.3 Objetivo general al 2024-2028

Implementar la transformación digital en el Banco Innova del Perú, para asegurar la generación de valor en este canal y permitir que la población objetivo inicie una relación financiera de largo plazo a través de sus productos cuentas de ahorro a plazo y créditos hipotecarios y de esta manera incrementar su participación en el mercado hasta el 8%, considerando que actualmente mantiene el 5% de este.

Por otro lado, se ha estimado que la inversión necesaria para la implementación del sistema de Big Data será de aproximadamente \$11,000.00. Para optimizar la gestión y el análisis de grandes volúmenes de información, se utilizará la plataforma Cloudera sobre la infraestructura en la nube de Microsoft Azure, lo cual facilitará el procesamiento distribuido, el almacenamiento escalable y el análisis en tiempo real.

1.4 Objetivos estratégicos

En la tabla 18 se muestran los objetivos estratégicos del banco Innova.

Tabla 18

1. Expansión y diversificación estratégica
Consolidar la presencia de Banco Innova del Perú en nuevos mercados regionales, incrementando la base de clientes y reduciendo la dependencia de Lima Metropolitana. Esto incluye la exploración de oportunidades en sectores emergentes y la diversificación de productos financieros que respondan a las demandas locales.
2. Optimización de la colocación de fondos
Mejorar la eficiencia en la colocación de fondos mediante la implementación de nuevas tecnologías y mejores prácticas en la evaluación de crédito. Este objetivo busca desarrollar productos financieros innovadores que atraigan a diferentes segmentos de mercado y optimizar la rentabilidad del banco.
3. Excelencia en la experiencia del cliente
Fortalecer la relación con los clientes a través de un enfoque personalizado en el servicio, programas de fidelización y la mejora continua de los canales de atención. Este objetivo incluye la implementación de estrategias de marketing que refuercen el valor de la marca y la satisfacción del cliente.
4. Innovación tecnológica y transformación digital
Invertir en tecnología de punta para mejorar la eficiencia operativa, la seguridad y la gestión de riesgos. Este objetivo estratégico se centra en la transformación digital del banco, con el fin de ofrecer servicios más rápidos, seguros y personalizados a nuestros clientes.
5. Desarrollo integral del talento humano
Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que potencien las habilidades y competencias del personal, alineándolos con las mejores prácticas del sector financiero. Este objetivo incluye la creación de un ambiente de trabajo que fomente la innovación y el compromiso del equipo.
6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social
Integrar la sostenibilidad en todas las operaciones del banco, promoviendo prácticas responsables y transparentes. Este objetivo se enfoca en reducir el impacto ambiental de nuestras actividades y en contribuir positivamente a la sociedad, a través de iniciativas de responsabilidad social corporativa.
7. Liderazgo en el mercado financiero
Ofrecer productos y servicios financieros competitivos que satisfagan las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Este objetivo busca posicionar a Banco Innova del Perú como líder en innovación financiera, con un enfoque en la creación de valor a largo plazo para todos los <i>stakeholders</i> .

1.5 Objetivos Financieros

El objetivo es alcanzar un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 10.00% a largo plazo, en comparación con el 14.2% registrado en todo el sistema bancario en 2023. Además, se busca lograr un retorno sobre los activos (ROA) del 1.2%, considerando que el promedio del sistema bancario en ese año fue del 1.8% (Apoyo y Asociados, 2024). Asimismo, se proyecta un crecimiento de las ventas del 11.5% en créditos hipotecarios (SBS, 2023). Además, se prevé

aumentar la participación de mercado al 8%, basándose en proyecciones de crecimiento y utilizando Big Data Cloudera.

2. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento del Banco Innova del Perú se enfoca en superar las deficiencias en colocación y captación de fondos a través de la innovación tecnológica, y optimización de procesos. En lugar de abrir nuevas sucursales, el banco priorizará el desarrollo digital y soluciones financieras adaptadas al mercado, promoviendo la transformación digital para mejorar eficiencia, atraer clientes y adaptarse a las nuevas tendencias, asegurando un crecimiento sostenido.

2.1 Objetivos de crecimiento

El Banco Innova del Perú plantea mejorar la colocación y captación de fondos con objetivos claros: a corto plazo, optimizará procesos internos y la evaluación crediticia; a mediano plazo, adoptará tecnologías como big data e inteligencia artificial para personalizar ofertas y fortalecer el marketing y, a largo plazo, diversificará su crecimiento mediante, productos innovadores e inversión en tecnología para mantener su competitividad global.

2.2 Estrategias de expansión

La estrategia de expansión del Banco Innova del Perú se basará en modernización tecnológica, diversificación de productos y mercados, y desarrollo de nuevas líneas de negocio. Esto incluirá mejoras en plataformas digitales, como aplicaciones móviles, banca en línea, *blockchain* para seguridad, e inteligencia artificial para personalización. Innovación y transformación digital

El Banco Innova del Perú adoptará una estrategia de innovación y transformación digital para mejorar la colocación y captación de fondos. Esta estrategia incluye modernizar su infraestructura tecnológica, usar big data e inteligencia artificial para evaluar riesgos y personalizar ofertas, y actualizar plataformas digitales para optimizar la eficiencia operativa, reducir costos, y mejorar la experiencia del cliente.

2.3 Estrategias competitivas

El Banco Innova ha adoptado la estrategia genérica de liderazgo en costos tipo 2, según el enfoque propuesto por Porter (1985), la cual se orienta a brindar servicios financieros a un amplio segmento de clientes, garantizando la mejor relación valor-precio del mercado. Esta estrategia está alineada con la misión institucional de ofrecer servicios accesibles y de alta calidad.

En ese marco, la entidad se enfocará en ejecutar las actividades de su cadena de valor de forma más eficiente que sus competidores, mediante un riguroso control de los costos asociados. Para ello, se emprenderá un proceso de modernización integral de la cadena de valor, eliminando o reformulando aquellas actividades que generen costos innecesarios. Este proceso será impulsado por la incorporación de tecnologías innovadoras, cuyo propósito será reducir los gastos operativos y, en consecuencia, ofrecer precios más competitivos a los clientes.

3. Modelo de negocio propuesto

El modelo inicial se presentó en el capítulo III, figura 9. El nuevo modelo de negocio propuesto se presenta en la tabla 18.

El Modelo de Negocio Canvas del Banco Innova del Perú está diseñado para abordar las deficiencias en colocaciones y captaciones de fondos a través de una combinación de innovación tecnológica y atención personalizada.

4. Cadena de Valor de la estrategia propuesta

La cadena de valor actual se presentó en el capítulo III, figura 8. La nueva propuesta se presenta a continuación.

En la tabla 19 se muestra el modelo de negocio propuesto.

Tabla 19

Modelo de negocio propuesto

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de tecnología. Empresas de <i>software</i> y plataformas digitales. • Socios estratégicos. Instituciones financieras, empresas locales, socios de distribución. • Consultores y expertos. Especialistas en evaluación de riesgos, tecnología financiera y marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y gestión de productos. Creación y mejora de productos financieros. • Innovación tecnológica. Implementación de tecnologías y mejora de plataformas digitales. • Marketing y captación. Campañas de marketing y estrategias para atraer a nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios financieros personalizados. Productos financieros adaptados a necesidades específicas. • Innovación digital. Soluciones digitales avanzadas, como aplicaciones móviles y plataformas de banca en línea. • Optimización de procesos. Sistemas avanzados de evaluación de crédito y análisis de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. Programas de fidelización y atención al cliente empático. • Asesoría financiera. Consultas y recomendaciones personalizadas. • Soporte digital. Servicios de asistencia en línea y chatbots para soporte 24/7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes particulares. Jóvenes profesionales, familias, clientes de altos ingresos. • PYME. Empresas con necesidades de financiamiento y gestión de recursos. • Segmentos emergentes. Clientes en regiones con alta demanda financiera y menor competencia.
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y sistemas. Infraestructura tecnológica, sistemas de análisis de datos e inteligencia artificial. • Equipo humano. Personal capacitado en evaluación de riesgos, atención al cliente y gestión de productos. • Red de socios. Alianzas estratégicas con empresas locales y otras instituciones financieras. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banca digital. Aplicaciones móviles, plataformas de banca en línea. • Red de agentes y socios. Asociaciones con empresas locales e instituciones financieras. • Campañas de marketing digital. Publicidad en redes sociales, <i>e-mail</i> marketing. 	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingresos	

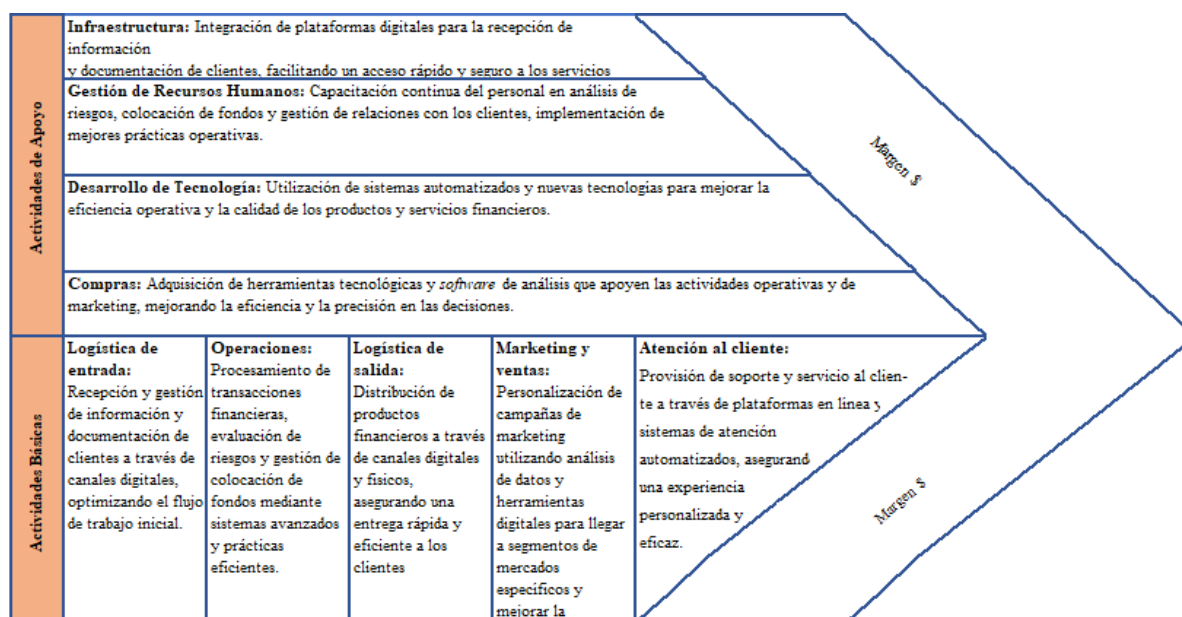
<ul style="list-style-type: none"> • Costos tecnológicos. Inversión en TI, mantenimiento y desarrollo de <i>software</i>. • Gastos operativos. Costos de gestión de sucursales, personal y procesos internos. • Marketing y publicidad. Presupuesto para campañas y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses de créditos. Ingresos de préstamos y líneas de crédito. • Comisiones por servicios. Ingresos por transacciones, asesoría y servicios especializados. • Productos financieros. Venta de productos de inversión, seguros y otros servicios financieros.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

En la figura 9, se detalla la siguiente cadena de valor propuesta:

Figura 9

Cadena de valor propuesta



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

5. Lineamientos de la negociación

El Banco Innova del Perú prioriza la transparencia, equidad y adaptabilidad en sus negociaciones para mejorar la captación y colocación de fondos. A través de una comunicación clara, productos personalizados y términos flexibles, busca construir confianza y satisfacer las expectativas de todas las partes, asegurando la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo; también realiza una evaluación rigurosa de oportunidades, ofrece tasas competitivas y gestiona relaciones con un enfoque en la fidelización. Las decisiones se basan en análisis de rentabilidad y riesgo, con un monitoreo continuo para adaptarse a las condiciones del mercado.

6. Selección de estrategia propuesta

Con la finalidad de determinar la estrategia a aplicar por el Banco Innova del Perú se tomaron en cuenta las matrices de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Boston Consulting Group (BCG), Interna-Externa (IE) y de Estrategia Principal.

6.1 Matriz FODA Cruzado

La matriz FODA cruzada permite formular estrategias alineando factores internos (fortalezas y debilidades) con factores externos (oportunidades y amenazas), generando estrategias FO, DO, FA y DA (David y David, 2017). En el caso del Banco Innova del Perú, se identificaron ventajas tecnológicas y operativas que pueden aprovecharse mediante estrategias digitales y de

innovación. También se propone superar debilidades en atención al cliente y marketing mediante capacitación y digitalización. Frente a amenazas como fintechs y dependencia tecnológica, se recomienda el desarrollo interno y diferenciación en experiencia del cliente. Así, el banco consolida su posición mediante un enfoque proactivo y defensivo.

En la tabla 20 se desarrolla la matriz del FODA cruzado del Banco Innova.

Tabla 20

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Tecnología de procesamiento de créditos	D1. Limitaciones en el CRM y herramientas de atención al cliente
		F2. Sistemas de análisis de riesgos	D2. Estrategias de marketing y captación poco efectivas
		F3. Plataformas digitales para transacciones	D3. Escasa capacitación del personal
		F4. Adaptabilidad a cambios regulatorios	
		F5. Procedimientos operativos eficientes	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Incentivos para innovación (Ley N.º 30309)	FO1. Crear nuevos productos financieros digitales apoyados en incentivos a la innovación (F1, F3, O1)	DO1. Aumentar el marketing digital usando incentivos del Estado y aprovechar el crecimiento del e-commerce (D2, O1, O5)	
O2. Estabilidad cambiaria	FO2. Fortalecer productos de crédito en moneda nacional, aprovechando la estabilidad cambiaria y sistemas de riesgo eficientes (F2, O2)	DO2. Capacitar al personal en productos digitales para mejorar la atención en plataformas (D1, D3, O5)	
O3. Crecimiento del e-commerce	FO3. Integrar servicios de financiamiento adaptados al crecimiento del e-commerce con plataformas digitales avanzadas (F3, O3)		
O4. Crecimiento de créditos hipotecarios	FO4. Agilizar procesos hipotecarios con tecnología de procesamiento de créditos y análisis de riesgo (F1, F2, O4)		
O5. Solidez del sistema financiero peruano			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Dependencia de tecnología externa	FA1. Invertir en desarrollo interno de software para minimizar dependencia de proveedores (F1, A1)	DA1. Fortalecer alianzas estratégicas para compensar debilidades tecnológicas y de marketing (D1, D2, A1, A4)	
A2. Alta informalidad laboral	FA2. Desarrollar productos para sectores informales usando análisis de riesgo personalizado (F2, A2)	DA2. Crear programas de educación financiera que refuercen la capacitación del personal (D3, A2, A5)	
A3. Expansión de fintechs y e-commerce	FA3. Diferenciar la experiencia del cliente mediante plataformas digitales (F3, F5, A3)	DA3. Mejorar herramientas CRM para fidelizar clientes frente a la competencia (D1, A3, A5)	
A4. Competencia por crisis internacional	FA4. Reforzar eficiencia operativa para reducir costos en un entorno competitivo (F5, A4)		
A5. Alta corrupción pública y privada			

Fuente: *Elaboración propia*

6.2 Matriz PEYEA⁵

Para desarrollar la matriz PEYEA del Banco Innova del Perú se evalúan cuatro dimensiones: Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad del Entorno y Fuerza de la Industria. El banco tiene alta liquidez, pero necesita mejorar la colocación de fondos y rentabilidad. Destaca por su transformación digital y personalización de servicios, fortaleciendo su posición competitiva. El entorno presenta desafíos macroeconómicos, competencia intensa y regulaciones estrictas. En cuanto a la Fuerza de la Industria, el crecimiento del sector financiero y las barreras de entrada permiten al banco aprovechar la digitalización y la innovación fintech, ofreciendo productos y tasas competitivas.

El puntaje PEYEA del Banco Innova pondera factores como alta liquidez, futura rentabilidad, adopción tecnológica y personalización de servicios, posicionándolo en un cuadrante estratégico. Aunque su fortaleza financiera y ventaja competitiva sugieren una estrategia agresiva en innovación y expansión, la intensa competencia y condiciones macroeconómicas inciertas indican la necesidad de una estrategia defensiva para mitigar riesgos. Así, se recomienda una combinación de agresividad y prudencia (ver tabla 19).

En la tabla 21 se desarrolla la matriz PEYEA

Tabla 21

Matriz PEYEA

Dimensión	Puntuación	Descripción
Fuerza financiera	4.0	Alta liquidez y planes de mejorar la rentabilidad mediante la optimización de colocaciones.
Ventaja competitiva	3.5	Buena capacidad de innovación y personalización del servicio, pero enfrentando fuerte competencia.
Estabilidad del entorno	3.0	El entorno económico es incierto, y la competencia es intensa.
Fuerza de la industria	3.8	Oportunidades en la adopción de tecnología, pero alta competencia y barreras de entrada.

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

La Matriz PEYEA del Banco Innova del Perú muestra una sólida situación financiera con una fuerza financiera de 4.0, indicando buena liquidez y estructura de capital, aunque necesita mejorar la colocación de fondos y rentabilidad. La ventaja competitiva es de 3.5, reflejando avances en personalización de servicios y tecnología, pero la intensa competencia exige una ejecución efectiva de estas estrategias para mantener y aumentar su ventaja, especialmente en la captación de fondos.

Con una estabilidad del entorno de 3.0, el Banco Innova opera en un entorno económico y regulatorio estable, aunque existen algunos riesgos que podrían afectar la captación de fondos

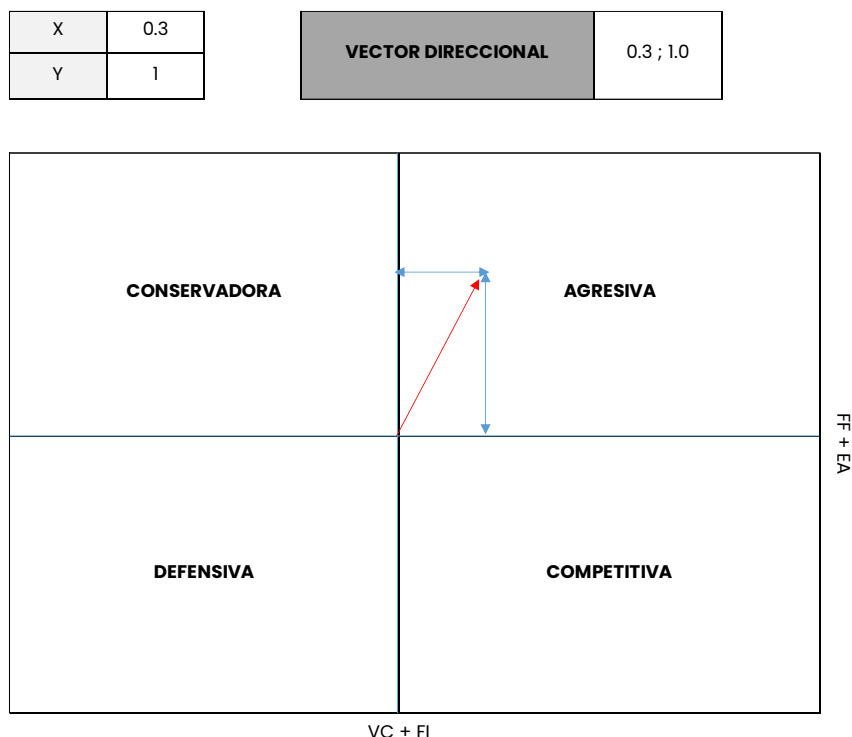
⁵ D'Alessio, 2008.

y la demanda de créditos. Con una fuerza de la industria de 3.8, el Banco enfrenta una competencia intensa, pero tiene oportunidades de crecimiento en servicios financieros digitales. Estas puntuaciones indican que el Banco debería adoptar una estrategia agresiva, centrada en fortalecer su ventaja competitiva a través de la innovación, digitalización, y eficiencia operativa para aprovechar las oportunidades de crecimiento y enfrentar los desafíos del mercado (ver figura 10).

En la Figura 10 se presenta la siguiente posición grafica.

Figura 10

Posición gráfica



Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

La figura 10 muestra la relación del Banco Innova del Perú respecto a los factores clave de su entorno estratégico que muestra una sólida capacidad financiera y una ventaja competitiva moderada, ubicadas ambas en el cuadrante superior, lo que indica una posición de fortaleza. La fuerza financiera (4.0), ubicada en el cuadrante superior derecho, refleja la robustez financiera del banco, mientras que la ventaja competitiva (3.5), también en el cuadrante superior, sugiere que el banco tiene una ventaja moderada sobre sus competidores gracias a su enfoque en la innovación y personalización de productos.

Por otro lado, la estabilidad del entorno (3.0), ubicada en el cuadrante inferior, revela una estabilidad moderada en el entorno, lo que podría requerir adaptaciones estratégicas. La fuerza de la industria (3.8), también en el cuadrante superior derecho, indica que la industria ofrece buenas oportunidades, aunque con ciertos desafíos. En conjunto, estos puntajes sugieren que el banco está bien posicionado para implementar estrategias de diferenciación y optimización, enfocándose en la innovación y en la eficiencia operativa, pero también debe estar preparado para adaptarse a posibles cambios en el entorno económico.

En la tabla 20 se presenta la relación entre los objetivos estratégicos definidos en la sección 5.1, las dimensiones de PEYEA y las estrategias recomendadas de la matriz de Estrategia Principal, así como se indica su justificación.

En la tabla 22 se muestran el desarrollo de los objetivos estratégicos relacionados a la matriz PEYEA y estrategias recomendadas.

Tabla 22

Relación de objetivos estratégicos, PEYEA y estrategias recomendadas

Objetivos estratégicos	Dimensiones PEYEA relacionadas	Estrategias recomendadas	Justificación
1. Expansión y Diversificación estratégica	Fuerza Financiera (FF), Fuerza de la Industria (FI)	Desarrollo de mercados, integración horizontal	Alta liquidez y oportunidades de crecimiento en la industria apoyan la expansión y diversificación.
2. Optimización de la colocación de fondos	Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC)	Penetración en el mercado, desposeimiento	Mejorar prácticas y tecnologías puede optimizar la colocación de fondos y aumentar la rentabilidad.
3. Excelencia en la experiencia del cliente	Ventaja Competitiva (VC)	Penetración en el mercado	Fortalecer la relación con los clientes mejora la diferenciación y satisfacción.
4. Innovación tecnológica y transformación digital	Ventaja Competitiva (VC), Fuerza de la Industria (FI)	Desarrollo de productos	Invertir en tecnología y desarrollar nuevos productos apoya la ventaja competitiva y liderazgo.
5. Desarrollo integral del talento humano	Fuerza Financiera (FF)	-	Capacitación y desarrollo mejoran la eficiencia operativa y la ejecución de estrategias.
6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social	Estabilidad del Entorno (EE), Ventaja Competitiva (VC)	-	Promover prácticas sostenibles mejora la percepción de la marca y contribuye a la estabilidad.
7. Liderazgo en el mercado financiero	Ventaja Competitiva (VC), Fuerza de la Industria (FI)	Desarrollo de productos	Ofrecer productos competitivos y responder a las necesidades del mercado fortalece el liderazgo.

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

Las conclusiones de los objetivos estratégicos indicados en la sección 5.1 del presente proyecto consideran las dimensiones de PEYEA vinculadas a las estrategias.

6.1.1 Expansión y diversificación estratégica

- **Conclusión.** El objetivo de expansión y diversificación estratégica se alinea bien con la alta fuerza financiera del Banco y las oportunidades en la industria. Su sólida base financiera le permite explorar nuevos mercados y diversificar productos. La integración horizontal y el desarrollo de mercados son estrategias adecuadas para reducir la dependencia de Lima Metropolitana y capturar nuevos segmentos de clientes.

6.1.2 Optimización de la colocación de fondos

- **Conclusión.** La optimización de la colocación de fondos es crucial para mejorar la rentabilidad y debe ser respaldada por una sólida fuerza financiera y ventajas competitivas. Las estrategias de penetración en el mercado y desposeimiento pueden mejorar la eficiencia en la colocación de fondos y maximizar la rentabilidad.

6.1.3 Excelencia en la experiencia del cliente

- **Conclusión.** Fortalecer la experiencia del cliente está en línea con las ventajas competitivas y la necesidad de diferenciación en un entorno competitivo. La estrategia de penetración en el mercado, enfocada en mejorar la relación con los clientes, puede aumentar la fidelización y la satisfacción.

6.1.4 Innovación tecnológica y transformación digital

- **Conclusión.** La inversión en tecnología y la transformación digital son fundamentales para mantener la ventaja competitiva y aprovechar las oportunidades en la industria financiera. Desarrollar nuevos productos y adoptar tecnologías avanzadas fortalecerá la posición del banco en el mercado.

6.1.5 Desarrollo integral del talento humano

- **Conclusión.** La capacitación y el desarrollo profesional del personal son esenciales para optimizar la ejecución de estrategias y mejorar la eficiencia operativa. Aunque no se identificaron estrategias específicas, el desarrollo del talento humano es clave para alcanzar los objetivos estratégicos.

6.1.6 Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social

- **Conclusión.** Integrar prácticas sostenibles y de responsabilidad social mejora la percepción de la marca y contribuye a la estabilidad del entorno. Aunque no se especifican estrategias directas, este compromiso puede tener un impacto positivo en la reputación y en la conformidad con las regulaciones.

6.1.7 Liderazgo en el mercado financiero

- **Conclusión.** Ofrecer productos competitivos y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado es clave para el liderazgo en el sector financiero. Desarrollar productos innovadores ayudará al Banco a satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y a consolidar su posición en el mercado.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)⁶

La Matriz BCG del Banco Innova del Perú revela que, aunque el mercado de créditos hipotecarios crece 5.4%, el Banco solo posee un 5% de participación. Esto indica que, a pesar del potencial de crecimiento, el Banco aún no ha capturado una porción significativa de este mercado, por lo que se sugiere implementar estrategias para aumentar su participación, mediante productos más competitivos y campañas de marketing efectivas, aprovechando el crecimiento del mercado.

En la figura 11 se detalla la representación de la Matriz BCG.

Figura 11

Representación de la Matriz BCG

	Alta participación de mercado	Baja participación de mercado
Alta tasa de crecimiento	Estrellas	Interrogantes
Baja tasa de crecimiento	Vacas Lecheras	Perros

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

El Banco Innova del Perú se encuentra en el cuadrante de Interrogantes de la Matriz BCG, con una participación del 5% en un mercado de créditos hipotecarios que crece 5.4%. Esto sugiere un potencial significativo de expansión, pero requiere estrategias específicas como invertir en marketing, optimizar procesos de evaluación de créditos, desarrollar productos financieros innovadores, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer las relaciones con los clientes actuales para capitalizar las oportunidades de crecimiento.

En la tabla 21 se presenta la relación entre los objetivos estratégicos definidos en la sección 5.1, las estrategias de BCG, y las estrategias recomendadas de la matriz de Estrategia Principal, y su justificación. Las conclusiones resultan de vincular los objetivos estratégicos indicados en la sección 5.1 del presente proyecto, con las dimensiones de la matriz BCG, y las estrategias. En la tabla 23 se muestran el desarrollo de los objetivos estratégicos según la matriz BCG y estrategias recomendadas.

⁶ David y David, 2017.

Tabla 23*Relación de objetivos estratégicos, BCG y estrategias recomendadas*

Objetivo estratégico	Estrategia BCG	Estrategia recomendada	Justificación
1. Expansión y diversificación estratégica.	Interrogantes	Desarrollo de mercados, penetración en el mercado	Aumentar la participación en el mercado de créditos hipotecarios, que actualmente está en el cuadrante de Interrogantes.
2. Optimización de la colocación de fondos.	Interrogantes	Desarrollo de productos	Mejorar la colocación de fondos mediante productos innovadores para aumentar la participación en el mercado de créditos hipotecarios.
3. Excelencia en la experiencia del cliente.	Interrogantes	Penetración en el mercado, desarrollo de productos	Fortalecer la relación con los clientes para mejorar la participación en el mercado y pasar de Interrogantes a Estrellas.
4. Innovación tecnológica y transformación digital.	Interrogantes	Desarrollo de productos	Invertir en tecnología para desarrollar productos financieros innovadores y capturar una mayor participación en el mercado.
5. Desarrollo integral del talento humano.	Interrogantes	Penetración en el mercado, desarrollo de productos	Capacitar al personal para mejorar la eficiencia y la participación en el mercado de créditos hipotecarios.
6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.	Interrogantes	Desarrollo de productos	Implementar prácticas sostenibles para mejorar la percepción del banco y aumentar la participación en un mercado en crecimiento.
7. Liderazgo en el mercado financiero.	Interrogantes	Desarrollo de productos, integración horizontal	Ofrecer productos innovadores para consolidar la posición en el mercado y avanzar desde el cuadrante de Interrogantes hacia Estrellas.

Nota: Elaboración propia, 2024.**6.2.1 Expansión y diversificación estratégica**

- **Conclusión.** La estrategia para aumentar la participación en el mercado es fundamental dado que el Banco se encuentra en el cuadrante Interrogantes.

6.2.2 Optimización de la colocación de fondos

- **Conclusión.** Mejorar la colocación de fondos es crucial para aumentar la participación en un mercado en crecimiento.

6.2.3 Excelencia en la experiencia del cliente

- **Conclusión.** Mejorar la experiencia del cliente ayudará a mejorar la participación en el mercado de créditos hipotecarios.

6.2.4 Innovación tecnológica y transformación digital

- **Conclusión.** La inversión en tecnología es esencial para desarrollar productos financieros innovadores y aumentar la participación en el mercado.

6.2.5 Desarrollo integral del talento humano

- **Conclusión.** Capacitar al personal puede mejorar la eficiencia y aumentar la participación en el mercado.

6.2.6 Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social

- **Conclusión.** Implementar prácticas sostenibles puede mejorar la percepción del banco y aumentar la participación en el mercado.

6.2.7 Liderazgo en el mercado financiero

- **Conclusión.** Ofrecer productos innovadores es crucial para avanzar desde el cuadrante de Interrogantes hacia Estrellas.
- .

6.4 Matriz Interna-Externa (IE)

A pesar de la alta liquidez y capacidad para adoptar nuevas tecnologías que tiene el Banco Innova, este enfrenta desafíos en la colocación de fondos y tiene una baja participación en el mercado de créditos hipotecarios, según se aprecia en la matriz IE del Banco Innova. Externamente, el banco puede aprovechar la alta tasa de crecimiento del mercado y los avances tecnológicos, pero debe estar alerta ante la intensa competencia y los riesgos económicos globales. La matriz indica que la estrategia del Banco debe ser la optimización interna y la explotación de oportunidades externas para mejorar la captación y colocación de fondos. En la tabla 24 se muestran el desarrollo de la matriz IE.

Tabla 24

Matriz IE

Evaluación Interna \ Evaluación Externa	1	2	3	4
1	1,1	1,2	1,3	1,4
2	2,1	2,2	2,3	2,4
3	3,1	3,2	3,3	3,4
4	4,1	4,2	4,3	4,4

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

La evaluación interna del Banco Innova del Perú muestra fortalezas moderadas a fuertes en liquidez y capacidad tecnológica (3.5), y debilidades moderadas en la colocación de fondos y participación de mercado (2.5). Externamente, el Banco enfrenta oportunidades moderadas a fuertes en el mercado de créditos hipotecarios y adopción tecnológica (3.5), mientras que las amenazas del mercado, como la competencia y los riesgos económicos, son moderadas (2.5). Con una puntuación combinada de 3.0 tanto en evaluación interna como externa, el banco se posiciona en el cuadrante de Consolidación y Expansión Moderada en la matriz IE. Las estrategias recomendadas incluyen la optimización de recursos internos, fortalecimiento de la tecnología, desarrollo de nuevos productos, expansión tecnológica, análisis competitivo y gestión de riesgos, enfocándose en consolidar sus fortalezas y explorar oportunidades para mejorar la captación y colocación de fondos. En la tabla 23 se presenta la relación entre los objetivos estratégicos definidos en la sección 5.1, las dimensiones de Matriz IE, las estrategias recomendadas en la matriz de Estrategia Principal, y su justificación. Las conclusiones resultan de relacionar los objetivos estratégicos indicados en la sección 5.1 del presente proyecto, con las evaluaciones internas y externas (matriz IE), y las estrategias. En la tabla 25 se muestra el desarrollo de la relación de objetivos estratégicos, IE y estrategias recomendadas.

Tabla 25

Relación de objetivos estratégicos, IE y estrategias recomendadas

Objetivo estratégico	Evaluación interna	Evaluación externa	Estrategia	Justificación
1. Expansión y diversificación estratégica.	Fortalezas moderadas a fuertes en liquidez y capacidad tecnológica (3.5). Debilidades moderadas en la colocación de fondos y participación de mercado (2.5).	Oportunidades moderadas a fuertes en el mercado de créditos hipotecarios (3.5).	Desarrollo de mercados	Aumentar la participación en el mercado de créditos hipotecarios aprovechando el crecimiento del mercado mediante nuevas oportunidades.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 25

Relación de objetivos estratégicos, IE y estrategias recomendadas (continúa de la página anterior)

Objetivo estratégico	Evaluación interna	Evaluación externa	Estrategia	Justificación
2. Optimización de la colocación de fondos.	Fortalezas moderadas a fuertes en capacidad tecnológica (3.5), debilidades en la colocación de fondos (2.5).	Oportunidades en la adopción tecnológica (3.5).	Desarrollo de productos	Mejorar la eficiencia y desarrollar productos innovadores para incrementar la participación en el mercado.
3. Excelencia en la experiencia del cliente.	Debilidades moderadas en la participación de mercado (2.5).	Oportunidades moderadas a fuertes en el mercado de créditos hipotecarios (3.5).	Penetración en el mercado	Fortalecer la relación con los clientes para mejorar la participación en el mercado y mover al banco hacia el cuadrante de Estrellas.
4. Innovación tecnológica y transformación digital.	Fortalezas moderadas a fuertes en capacidad tecnológica (3.5).	Oportunidades en la adopción tecnológica (3.5).	Desarrollo de productos	Invertir en tecnología para mejorar la oferta de productos y servicios, captando más clientes y mejorando la posición en el mercado.
5. Desarrollo integral del talento humano.	Fortalezas en liquidez (3.5), debilidades en colocación de fondos y participación de mercado (2.5).	Oportunidades moderadas a fuertes en el mercado (3.5).	Penetración en el mercado	Capacitar al personal para mejorar la eficiencia y aumentar la participación en el mercado.
6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.	Fortalezas moderadas en capacidad tecnológica (3.5).	Oportunidades moderadas a fuertes en el mercado de créditos hipotecarios (3.5).	Desarrollo de mercados	Integrar prácticas sostenibles para mejorar la percepción y atraer más clientes en un mercado en crecimiento.
7. Liderazgo en el mercado financiero.	Fortalezas moderadas a fuertes en liquidez y capacidad tecnológica (3.5).	Oportunidades en el mercado de créditos hipotecarios (3.5).	Desarrollo de productos	Ofrecer productos financieros innovadores para consolidar la posición en el mercado y avanzar hacia el cuadrante de Estrellas.

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.3.1 Expansión y diversificación estratégica

- **Conclusión.** La estrategia de desarrollo de mercados se alinea con la necesidad de aumentar la participación en un mercado en crecimiento. Las fortalezas en liquidez y tecnología del Banco son favorables, pero deben ser aprovechadas para superar debilidades en colocación de fondos y participación de mercado.

6.3.2 Optimización de la colocación de fondos

- **Conclusión.** El desarrollo de productos es clave para mejorar la colocación de fondos. Las fortalezas tecnológicas pueden ser un activo importante, pero la mejora de la colocación de fondos es necesaria para avanzar en el mercado.

6.3.3 Excelencia en la experiencia del cliente

- **Conclusión.** La mejora en la experiencia del cliente ayudará a incrementar la participación en el mercado. A pesar de la debilidad en participación de mercado, las oportunidades del mercado de créditos hipotecarios deben aprovecharse para mejorar la posición del Banco.

6.3.4 Innovación tecnológica y transformación digital

- **Conclusión.** La inversión en tecnología es crucial para desarrollar productos financieros y captar más clientes. Las oportunidades de adopción tecnológica deben ser explotadas para mejorar la posición en el mercado.

6.3.5 Desarrollo integral del talento humano

- **Conclusión.** Capacitar al personal para mejorar la eficiencia operativa y la captación de fondos es importante para aumentar la participación en el mercado. La debilidad actual en la colocación de fondos debe ser abordada.

6.3.6 Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social

- **Conclusión.** Las prácticas sostenibles pueden mejorar la percepción del Banco y atraer más clientes en un mercado en crecimiento. Las oportunidades en el mercado de créditos hipotecarios pueden ser capitalizadas mediante estas prácticas.

6.3.7 Liderazgo en el mercado financiero

- **Conclusión.** Ofrecer productos financieros innovadores es clave para consolidar la posición en el mercado. Las fortalezas en liquidez y tecnología, y las oportunidades en el mercado de créditos hipotecarios, deben ser utilizadas para mejorar la posición del Banco.

6.5 Matriz de la Estrategia Principal

El análisis de las matrices PEYEA, BCG e IE para el Banco Innova del Perú muestra que, aunque tiene fortalezas internas significativas (3.05 en PEYEA y 3.05 en IE), enfrenta desafíos externos con una posición media (2.5 en ambas). En la Matriz BCG el Banco se ubica en el cuadrante de Pregunta debido a su baja participación de mercado (5%) frente a un crecimiento del mercado de 5.4%, lo que sugiere la necesidad de estrategias para aumentar su participación. En conjunto, estas matrices indican que el Banco debe consolidar sus fortalezas mientras explora oportunidades para una expansión controlada.

En la tabla 26 se muestra el desarrollo de la matriz de la estrategia principal.

Tabla 26*Matriz de la Estrategia Principal*

Cuadrante	Descripción	Estrategia recomendada
Cuadrante I: Crecimiento (alta posición interna, alta posición externa)	Representa empresas con fortalezas internas sólidas y oportunidades externas significativas.	Estrategia de expansión y crecimiento acelerado. Fomentar la expansión en mercados emergentes y nuevos productos.
Cuadrante II: Consolidación (alta posición interna, media, baja posición externa)	Empresas con fortalezas internas pero enfrentando desafíos externos moderados.	Estrategia de Consolidación y mejora. Optimizar operaciones y fortalecer la posición interna mientras se enfrenta la competencia externa.
Cuadrante III: Estrategia Defensiva (baja posición interna, baja posición externa)	Empresas con debilidades internas y externas.	Estrategia defensiva y reestructuración. Reducir riesgos y concentrarse en mejorar las debilidades internas antes de buscar crecimiento.
Cuadrante IV: Estrategia de Recuperación (baja posición interna, alta posición externa)	Empresas con debilidades internas, pero oportunidades externas.	Estrategia de recuperación y capacitación. Enfocar recursos en mejorar capacidades internas mientras se aprovechan las oportunidades externas.

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

El Banco Innova del Perú, ubicado en el cuadrante II de Consolidación, debe centrarse en aprovechar sus fortalezas internas, como tecnologías avanzadas y sistemas robustos de análisis de riesgos, para optimizar la colocación y captación de fondos. Al mismo tiempo, debe enfrentar desafíos externos como la competencia intensa y las amenazas del mercado, a través de estrategias de mejora operativa, marketing dirigido, capacitación del personal, y medidas para mitigar riesgos externos. La estrategia recomendada se enfoca en consolidar su posición mientras se adapta y fortalece frente a las amenazas del entorno.

La estrategia que debe utilizar el Banco Innova del Perú debe enfocarse en la consolidación y mejora, optimizando las operaciones actuales y fortaleciendo sus capacidades internas para hacer frente a la competencia y otros desafíos externos. Dado que el Banco se encuentra en el cuadrante II de la Matriz de Estrategia Principal, su prioridad debe ser mejorar su eficiencia operativa, reforzar sus sistemas de análisis de riesgos, y perfeccionar sus estrategias de marketing y capacitación. Aunque la posición interna del Banco es sólida, su baja participación en el mercado sugiere que, para crecer, debería enfocarse en ganar por margen; es decir, mejorar la rentabilidad y eficiencia de sus operaciones actuales, en lugar de buscar un crecimiento agresivo en volumen. Esto le permitirá fortalecer su base antes de una expansión más amplia. Las estrategias del cuadrante II son desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento, y liquidación.

En la tabla 25 se presenta la relación entre los objetivos estratégicos definidos en el punto 5.1, las estrategias de la matriz de Estrategia Principal del cuadrante II, y su justificación.

Las conclusiones resultan de la relación entre los objetivos estratégicos indicados en la sección 5.1 del presente proyecto, y las estrategias del cuadrante II.

En la tabla 27 se muestra el desarrollo de la relación entre objetivos estratégicos.

Tabla 27

Relación entre objetivos estratégicos definidos de la propuesta y las estrategias de la matriz de Estrategia principal del cuadrante II

Objetivo estratégico	Estrategia recomendada	Justificación
1. Expansión y diversificación estratégica.	Desarrollo de mercados	Expandir la presencia del Banco en nuevas regiones y diversificar la oferta de productos financieros para captar una mayor cuota del mercado.
2. Optimización de la colocación de fondos.	Penetración de mercado	Aumentar la participación en el mercado actual mediante la mejora en la oferta de productos financieros y campañas de marketing más agresivas para atraer más clientes y depósitos.
3. Excelencia en la experiencia del cliente.	Desarrollo de productos	Crear productos financieros innovadores y mejorar los servicios existentes para ofrecer una experiencia superior a los clientes, ajustada a sus necesidades y expectativas.
4. Innovación tecnológica y transformación digital.	Integración horizontal	Adquirir o asociarse con empresas tecnológicas para mejorar la infraestructura digital del banco y facilitar la transformación digital, optimizando procesos y servicios.
5. Desarrollo integral del talento humano.	Desposeimiento	Reestructurar y optimizar los recursos humanos para enfocarse en el desarrollo y capacitación de talento clave, eliminando áreas de bajo rendimiento y reasignando recursos a la formación y desarrollo profesional.
6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.	Liquidación	Revisar y eliminar prácticas o productos que no cumplen con los estándares de sostenibilidad y responsabilidad social, enfocándose en operaciones que alineen con estos valores.
7. Liderazgo en el mercado financiero.	Desarrollo de mercados	Ampliar la presencia en mercados clave y desarrollar nuevos productos para fortalecer la posición de liderazgo del banco en el sector financiero.

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.4.1 Expansión y diversificación estratégica

- **Conclusión.** La estrategia de desarrollo de mercados es crucial para alcanzar el objetivo de expansión y diversificación. Al explorar nuevos mercados y diversificar la oferta de productos, el Banco puede capturar una mayor cuota de mercado y reducir su dependencia de un solo segmento. Esto también le permitirá aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y mitigar riesgos asociados con la concentración en mercados específicos.

6.4.2 Optimización de la colocación de fondos

- **Conclusión.** La estrategia de penetración de mercado permitirá mejorar la colocación de fondos al aumentar la participación en el mercado actual mediante ofertas más competitivas y marketing agresivo. Esta estrategia ayudará a atraer más clientes y depósitos, optimizando así la captación de fondos.

6.4.3 Excelencia en la experiencia del cliente

- **Conclusión.** La estrategia de desarrollo de productos es fundamental para alcanzar la excelencia en la experiencia del cliente. Innovar y mejorar los productos financieros ayudará a satisfacer mejor las necesidades de los clientes y a diferenciar al Banco de la competencia, proporcionando una experiencia de cliente superior.

6.4.4 Innovación tecnológica y transformación digital

- **Conclusión.** La integración horizontal permitirá al Banco incorporar nuevas tecnologías y apoyar la transformación digital. Asociarse con empresas tecnológicas puede acelerar la adopción de innovaciones y mejorar la eficiencia operativa, lo que es crucial para mantenerse competitivo en un entorno digital en rápida evolución.

6.4.5 Desarrollo integral del talento humano

- **Conclusión.** La estrategia de desposeimiento permitirá optimizar los recursos humanos y enfocarse en el desarrollo del talento clave. Esta estrategia ayudará a mejorar la eficiencia operativa y asegurar que el personal esté bien capacitado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.

6.4.6 Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social

- **Conclusión.** La estrategia de liquidación de prácticas y productos no alineados con la sostenibilidad permitirá al Banco reforzar su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Enfocar los recursos en operaciones sostenibles mejorará la imagen corporativa y atraerá a clientes que valoran estos principios.

6.4.7 Liderazgo en el mercado financiero

- **Conclusión.** La estrategia de desarrollo de mercados contribuirá significativamente a alcanzar el liderazgo en el mercado financiero. Expandir la presencia en mercados clave y desarrollar nuevos productos permitirá al banco consolidar su posición y establecerse como líder en el sector.

6.6 Matriz de Decisión

Primero se relacionan los objetivos estratégicos con las estrategias recomendadas que ha resultado de cada una de las matrices, como se presenta en la tabla 26

En la tabla 28 se muestra el desarrollo de la relación de objetivos estratégicos y estrategias recomendadas de cada matriz.

Tabla 28

Relación de objetivos estratégicos y estrategias recomendadas de cada matriz

Objetivos	PEYEA	BCG	IE	GE
1. Expansión y diversificación estratégica.	Desarrollo de mercados, integración horizontal	Desarrollo de mercados, penetración de mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados
2. Optimización de la colocación de fondos.	Penetración de mercado, desposeimiento	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Penetración de mercado
3. Excelencia en la experiencia del cliente.	Penetración de mercado	Penetración en el mercado, desarrollo de productos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
4. Innovación tecnológica y transformación digital.	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Integración horizontal
5. Desarrollo integral del talento humano.	-	Penetración en el mercado, desarrollo de productos	Penetración de mercado	Desposeimiento
6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.	-	Desarrollo de productos	Desarrollo de mercados	Liquidación
7. Liderazgo en el mercado financiero.	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos, integración horizontal	Desarrollo de productos	Desarrollo de mercados

Nota: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 29 se presenta la selección de las estrategias.

Tabla 29

Matriz de Decisión

Estrategias	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo de mercados	X	X	X	X	4
Penetración de mercado	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
Integración horizontal	X	X			2
Desposeimiento	X			X	2
Liquidación				X	1

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

Para tomar una decisión estratégica informada para el Banco Innova del Perú, es importante considerar cómo cada estrategia se alinea con las conclusiones de las matrices de análisis y los objetivos estratégicos. La tabla 35 de decisión muestra que las estrategias de desarrollo de mercados, penetración de mercado y desarrollo de productos obtienen la mayor puntuación en las diferentes matrices evaluadas (PEYEA, BCG, IE, GE).

7. Justificación para seleccionar las tres principales estrategias

7.1 Estrategias principales

7.2.1 Desarrollo de mercados

- **Evaluación de las matrices**

- PEYEA. Esta estrategia se alinea con la expansión y diversificación, permitiendo al Banco explorar nuevos mercados y captar una mayor participación de mercado.
- BCG. En el cuadrante de Interrogantes, el desarrollo de mercados es crucial para aumentar la participación en un mercado en crecimiento.
- IE. La matriz IE sugiere que la expansión hacia nuevos mercados puede aprovechar las oportunidades externas y mejorar la posición del Banco.
- GE. También destaca como una estrategia clave para fortalecer la posición competitiva y aumentar la cuota de mercado.

- **Conclusión**. El desarrollo de mercados es fundamental para lograr una mayor penetración en el mercado y diversificar la base de clientes, aprovechando el crecimiento del mercado y las oportunidades externas; estrategia crítica para abordar la baja participación del Banco en el mercado de créditos hipotecarios y capitalizar el crecimiento del mercado.

7.2.2 Penetración de mercado

- **Evaluación de las matrices**

- PEYEA. Esta estrategia está orientada a mejorar la colocación de fondos y aumentar la participación en el mercado actual mediante ofertas más competitivas.
- BCG. También es relevante en el cuadrante Interrogantes, ayudando a incrementar la participación de mercado en un entorno de crecimiento.
- IE. Penetrar más profundamente en el mercado existente permitirá al Banco consolidar su posición y enfrentar mejor los desafíos externos.
- GE. La estrategia se destaca por su capacidad para mejorar la eficiencia operativa y aumentar la captación de fondos.

- **Conclusión**. La penetración en el mercado es esencial para maximizar la participación en el mercado actual, optimizar la captación de fondos y competir eficazmente en el mercado de créditos hipotecarios. Esta estrategia puede mejorar la rentabilidad y fortalecer la posición del banco frente a la competencia.

7.2.3 Desarrollo de productos

- **Evaluación de las matrices**

- PEYEA. El desarrollo de productos ayuda a mejorar la oferta y satisfacer mejor las necesidades del cliente, apoyando la excelencia en la experiencia del cliente.

- BCG. En un mercado de alto crecimiento, esta estrategia puede facilitar la introducción de productos innovadores que atraigan a nuevos clientes y fortalezcan la competitividad.
- IE. La innovación en productos es clave para aprovechar las oportunidades externas y enfrentar desafíos mediante la diferenciación.
- GE. Esta estrategia también es crucial para posicionar al Banco como líder en el mercado mediante una oferta de productos atractiva y actualizada.
- **Conclusión:** El desarrollo de productos es crucial para mejorar la experiencia del cliente y diferenciarse en un mercado competitivo. Innovar en productos financieros permitirá al Banco atender mejor las necesidades de los clientes y fortalecer su posición en el mercado.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. Plan de Marketing

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

El objetivo principal del plan de Marketing del Banco Innova del Perú es mejorar la captación y colocación de fondos mediante el fortalecimiento de su marca, la optimización de las estrategias de marketing digital, y la personalización de las ofertas de productos financieros. Esto se logrará a través de un enfoque integral que busca atraer a nuevos clientes, retener a los existentes y aumentar la participación en el mercado.

1.1.2 Objetivos específicos

- Aumentar la captación de fondos.
- Mejorar la colocación de fondos.
- Fortalecer la marca.

1.2 Formulación estratégica de marketing

Para mejorar la captación y colocación de fondos, el Banco Innova del Perú se enfoca en una segmentación del mercado que abarca a las PYME, clientes de altos ingresos, jóvenes profesionales y emprendedores, adaptando productos y servicios a las necesidades específicas de estos grupos. En cuanto al posicionamiento de marca, la propuesta de valor del Banco destaca por ofrecer soluciones financieras innovadoras y personalizadas, con un fuerte enfoque en atención al cliente y tecnología avanzada.

Las estrategias de marketing digital incluyen campañas de publicidad en línea, optimización para motores de búsqueda (SEO y SEM), y *e-mail* marketing segmentado para mantener a los clientes informados sobre nuevas ofertas. En paralelo, el Banco desarrollará estrategias de marketing tradicional mediante promociones especiales, participación en eventos del sector y ferias locales, y estrategias de relaciones públicas que incluyen colaboraciones estratégicas y responsabilidad social corporativa para fortalecer su compromiso con la comunidad.

1.3 Actividades del plan de Marketing

El Banco Innova del Perú está desarrollando una estrategia de marketing que se enfoca en la creación de contenido de calidad y la gestión activa de redes sociales y del sitio *web* del Banco. Se implementarán campañas publicitarias tanto en línea como fuera de línea, con un seguimiento continuo para ajustar las tácticas según el rendimiento y el *feedback*. Además, se capacitará al personal de marketing en las últimas tendencias digitales y se evaluará su desempeño regularmente para asegurar mejoras continuas. La estrategia también incluye el uso

de herramientas de análisis para monitorear y reportar los resultados, permitiendo ajustes estratégicos basados en el impacto de las campañas.

1.4 Presupuesto del plan de Marketing

El presupuesto del plan de Marketing se presenta en el anexo 6.

2. Plan de Operaciones

2.1 Objetivo

El objetivo del plan de Operaciones del Banco Innova del Perú es optimizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia en la colocación y captación de fondos. Se busca alcanzar una mayor eficacia en la gestión de transacciones financieras, reducir costos operativos, y asegurar una alta calidad en la atención al cliente. El enfoque principal será la implementación de tecnologías avanzadas y la mejora continua de los procedimientos internos para asegurar que las operaciones sean ágiles, precisas y alineadas con los objetivos estratégicos del Banco.

2.2 Plan de actividades de Operaciones

El Banco Innova del Perú está enfocándose en la optimización de procesos internos mediante la revisión y estandarización de procedimientos, la automatización de transacciones y la implementación de nuevas tecnologías, como sistemas avanzados de gestión de operaciones y digitalización de procesos. Se mejorará la gestión de transacciones con monitoreo en tiempo real y optimización de flujos de trabajo, mientras que la capacitación continua del personal garantizará el uso eficiente de nuevas tecnologías. Además, se desarrollarán herramientas de análisis de riesgos y planes de contingencia para manejar posibles problemas operativos, asegurando una mayor eficiencia y mitigación de riesgos.

2.3 Presupuesto del plan de Operaciones 2024-2028

El presupuesto se incrementará anualmente para implementar nuevas tecnologías, lograr la mejora continua de procesos, y la capacitación del personal (ver anexo 6).

3. Plan de Recursos Humanos

3.1 Objetivo

El plan de Recursos Humanos del Banco Innova del Perú busca desarrollar y mantener un equipo altamente calificado y motivado para mejorar la captación y colocación de fondos. Se enfoca en atraer y retener talento, fomentar un entorno laboral positivo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, y alinear al personal con los objetivos estratégicos del Banco. Se busca asegurar que los empleados tengan las habilidades y conocimientos para enfrentar los desafíos del sector financiero y brindar un excelente servicio al cliente.

3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos

El plan se enfoca en atraer y seleccionar candidatos con habilidades clave mediante estrategias de reclutamiento y un proceso de selección riguroso, ofreciendo capacitación continua y desarrollo profesional. La evaluación del desempeño se realiza periódicamente, brindando retroalimentación y planes de mejora, y se ofrecen paquetes de compensación competitivos y beneficios adicionales para retener talento. Se fomenta un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional alineada con los objetivos del Banco, gestionando los cambios para asegurar una transición efectiva hacia nuevas tecnologías y estrategias.

3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos 2024-2028

El presupuesto del plan de Recursos Humanos se ajustará anualmente (ver anexo 6).

4. Plan de Sostenibilidad

4.1 Objetivo

El plan de Sostenibilidad busca reducir el impacto ambiental y fortalecer la responsabilidad corporativa mediante la integración de prácticas sostenibles como la eficiencia energética, la reducción de emisiones de carbono y la promoción del bienestar social comunitario.

4.2 Formulación estratégica de la Sostenibilidad

El plan de Sostenibilidad se centra en cinco pilares clave: i) implementar tecnologías para mejorar la eficiencia energética y reducir emisiones; ii) gestionar responsablemente los recursos naturales mediante la digitalización y optimización de procesos; iii) apoyar iniciativas sociales y comunitarias para el desarrollo local; iv) asegurar el cumplimiento de normativas internacionales y promover la transparencia, y v) fomentar la innovación en productos financieros sostenibles (préstamos verdes y fondos de inversión) en empresas responsables.

4.3 Actividades del plan de Sostenibilidad

El plan de Sostenibilidad abarca la realización de auditorías ambientales para identificar áreas de mejora, la inversión en energías renovables como paneles solares, y la digitalización de procesos para reducir el consumo de papel. También incluye la capacitación de empleados en prácticas sostenibles, el desarrollo de programas comunitarios y de educación financiera, y la creación de productos financieros que apoyen la sostenibilidad, como créditos verdes y fondos de inversión responsables.

4.4 Presupuesto del plan de Sostenibilidad

El presupuesto estimado para la implementación del plan de Sostenibilidad del Banco Innova del Perú para el período 2024-2028 se presenta en el anexo 6.

5. Plan de Responsabilidad Social

5.1 Objetivo

El plan de Responsabilidad Social busca generar un impacto positivo en las comunidades mediante iniciativas de inclusión y educación financiera, desarrollo comunitario, voluntariado, y transparencia, mejorando así su reputación y fortaleciendo relaciones con clientes y partes interesadas.

5.2 Formulación estratégica de Responsabilidad Social

La formulación estratégica del plan de Responsabilidad Social abarca cinco áreas: i) inclusión financiera para mejorar el acceso a servicios en comunidades desfavorecidas; ii) educación financiera para capacitar a individuos y empresas en gestión de finanzas; iii) desarrollo comunitario para apoyar proyectos de mejora en las comunidades locales; iv) voluntariado corporativo para incentivar la participación de empleados en actividades sociales, y v) transparencia y rendición de cuentas para asegurar prácticas corporativas claras y responsables.

5.3 Actividades del plan de Responsabilidad Social

El plan de Responsabilidad Social incluye la creación de cuentas bancarias accesibles y microcréditos a través de alianzas con Organizaciones No Gubernamentales (ONG) para mejorar la inclusión financiera; la organización de talleres y la producción de recursos educativos para fomentar la educación financiera; el financiamiento de proyectos de infraestructura y apoyo a iniciativas de salud y educación en comunidades necesitadas; la promoción del voluntariado corporativo mediante eventos y programas de incentivos para empleados; y la garantía de transparencia y rendición de cuentas con la publicación de informes anuales y mecanismos de retroalimentación para los *stakeholders*.

5.4 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

En el anexo 6 se detalla el presupuesto estimado para la implementación del plan de Responsabilidad Social del Banco Innova del Perú para el período 2024-2028.

6. Plan de Finanzas

6.1 Objetivo

El plan de Finanzas del Banco Innova busca asegurar la estabilidad y el crecimiento sostenible mediante la optimización de la colocación y captación de fondos, la mejora de la rentabilidad, y el mantenimiento de una sólida estructura financiera. Se enfoca en aumentar el volumen de activos, maximizar la utilidad neta, mantener una adecuada proporción entre activos y pasivos, y mejorar la gestión del capital operativo para asegurar la liquidez y apoyar la expansión.

6.2 Objetivo financiero

El objetivo financiero del Banco Innova es lograr un desempeño robusto y sostenible que respalde su expansión y desarrollo estratégico, e incluye un incremento anual de al menos el 10% de la utilidad antes de impuestos, un crecimiento del 5% anual en activos totales, mantener la amortización de intangibles en US\$ 10,000,000 anuales, aumentar el flujo neto de fondos económicos a US\$ 30,421,000 para 2028, optimizar el capital de trabajo a -US\$ 105,487,000, y asegurar una sólida estructura financiera. Estos objetivos buscan mejorar la colocación y captación de fondos, impulsando el crecimiento sostenible y la rentabilidad a largo plazo.

6.3 Supuestos financieros

El plan de Finanzas del Banco Innova incluye los siguientes supuestos financieros clave:

- Se calcula un crecimiento anual del 5% en los activos totales, alcanzando de US\$ 903,680,000 en 2024 a US\$ 1,248,033,000 en 2028.
- La utilidad antes de impuestos se proyecta con un incremento anual del 10%, impulsada por mejoras en la eficiencia de la gestión de ingresos y gastos.
- La amortización de intangibles se mantendrá constante en US\$ 10,000,000 anuales, y el capital de trabajo se conservará en -US\$ 105,487,000, requiriendo una gestión cuidadosa de la liquidez.
- El flujo neto de fondos económicos aumentará gradualmente hasta US\$ 30,421,000 para 2028.
- La inversión total en activos se proyecta que crezca de US\$ 2,750.69 miles en 2024 a US\$ 2,911.08 miles en 2028, con la deuda a largo plazo y bonos mantenidos en US\$ 50,000,000 y US\$ 75,000,000, respectivamente.
- La rentabilidad se espera positiva, con un margen financiero en crecimiento y costos de financiamiento estables, proporcionando una base sólida para evaluar la viabilidad de la estrategia y los objetivos del banco.
- El supuesto financiero de un crecimiento anual del 5% en los activos totales del Banco Innova del Perú se basa en la realidad económica del país y en proyecciones razonables considerando el entorno financiero actual.
- Este porcentaje refleja un crecimiento moderado, alineado con las expectativas de crecimiento económico y estabilidad financiera del Perú que, históricamente, ha mostrado un crecimiento constante en ciertos sectores, incluyendo el financiero. Un 5% se considera un objetivo alcanzable que equilibra las oportunidades de expansión con un manejo prudente del riesgo.

- El uso de flujos en dólares se justifica por la necesidad de proteger los activos y las proyecciones financieras del Banco contra la volatilidad cambiaria. En Perú, la dolarización parcial de la economía es común, especialmente en sectores financieros, ya que el dólar ofrece una mayor estabilidad frente a la fluctuación del sol peruano. Además, muchos de los compromisos financieros y operaciones internacionales del Banco están pactados en dólares, lo que hace que los flujos en esta moneda sean más representativos y relevantes para la evaluación de la estrategia y los resultados financieros proyectados.

6.4 Proyección de estados financieros 2024-2028

Para proyectar el balance del Banco Innova del Perú para 2024-2028 se asume lo siguiente:

- Un crecimiento anual de los activos, comenzando con un aumento moderado en las reservas mínimas de efectivo y se ha seguido el procedimiento presentado en el anexo 9.
- Los depósitos en entidades de crédito se mantendrán constantes en US\$ 55,000, mientras que los activos de inversión, incluidos bonos de tesorería y bonos extranjeros, crecerán de acuerdo con patrones recientes.
- Los créditos sobre clientes se incrementarán según la demanda y el historial, con una reserva para pérdidas ajustada en función del crecimiento.
- Los activos tangibles disminuirán gradualmente, mientras que los activos intangibles permanecerán en US\$ 10,000.
- En cuanto a los pasivos, se proyecta un crecimiento en los depósitos de clientes acorde con la demanda, mientras que los bonos a largo plazo y la deuda subordinada se mantendrán constantes en US\$ 50,000 y US\$ 75,000, respectivamente.
- El patrimonio se mantendrá estable con un capital social de US\$ 60,514, otros fondos de US\$ 5,037, y un capital Tier 1 adicional de US\$ 1,000. El otro resultado global acumulado y las ganancias acumuladas se ajustarán según los patrones de crecimiento y los resultados del período.

En la tabla 28 se realiza la proyección del rango de años de 2024-2028 teniendo en cuenta la demanda objetiva.

En la tabla EE se presenta la comparación de los totales del balance de 2024-2028 con estrategia y sin estrategia (ver anexo 8).

En la tabla 30 se presenta la proyección del Balance 2024-2028 con estrategia (en miles de dólares).

Tabla 30

Proyección de balance 2024-2028 con estrategia (en miles de dólares)

Balance, miles de US\$	Actual					Proyección					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos											
Efectivo (reservas en el BCRP) de reservas mínimas	3,746.15	3,826.60	3,692.69	3,913.26	4,038.70	4,216.61	4,489.00	4,775.00	5,073.00	5,385.00	5,712.00
Excedente	137,234.31	243,812.24	67,668.79	56,400.82	90,533.84	146,780.39	158,457.00	172,126.00	187,597.00	204,948.00	224,249.00
Total	140,980.46	247,638.83	71,361.49	60,314.08	94,572.54	150,997.00	162,946.00	176,901.00	192,670.00	210,333.00	229,961.00
Depósitos en entidades de crédito	200.00	200.00	50,000.00	45,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00
Activos de inversión											
Bonos de tesorería	24,561.09	31,926.06	100,141.64	102,043.70	110,815.79	124,173.65	135,367.00	146,583.00	158,672.00	171,687.00	185,687.00
Bonos extranjeros	24,561.09	31,926.06	33,380.55	34,014.57	36,938.60	41,391.22	43,539.00	45,689.00	47,905.00	50,188.00	52,538.00
Total	49,122.18	63,852.11	133,522.19	136,058.27	147,754.39	165,564.86	178,906.00	192,272.00	206,577.00	221,875.00	238,225.00
Créditos sobre clientes											
Préstamos hipotecarios - Minorista - Tasa de 12 meses	66,519.76	74,240.43	91,774.74	97,933.99	103,627.78	111,717.43	124,734.20	138,117.72	151,890.56	166,052.72	180,609.84
Préstamos hipotecarios - Minorista - Tasa de 5 años	68,397.32	76,089.25	92,460.51	99,684.08	104,736.28	111,428.77	124,411.91	137,760.85	151,498.11	165,623.67	180,143.18
Préstamos hipotecarios - Privado - Tasa de 12 meses	61,083.01	58,188.40	73,306.26	72,424.64	67,943.37	67,487.80	75,351.15	83,436.05	91,756.14	100,311.41	109,105.28
Préstamos hipotecarios - Privado - Tasa de 5 años	61,246.71	58,863.94	71,778.76	71,050.52	66,862.61	66,750.96	74,528.45	82,525.08	90,754.33	99,216.19	107,914.05
Préstamos al consumo - Minorista	17,555.06	23,849.00	33,706.34	41,171.95	42,441.17	43,836.78	48,944.43	54,195.99	59,600.31	65,157.40	70,869.47
Préstamos al consumo - Privado	19,034.95	25,840.34	34,552.39	41,099.73	41,486.62	40,199.02	44,882.81	49,698.58	54,654.42	59,750.36	64,988.41
Tarjetas de crédito - Minorista	7,854.77	6,069.99	8,603.76	8,807.73	8,465.51	8,769.72	9,791.52	10,842.12	11,923.27	13,034.99	14,177.71
Tarjetas de crédito - Privado	5,367.91	3,966.99	6,095.19	5,604.14	5,246.08	5,449.09	6,083.99	6,736.78	7,408.56	8,099.33	8,809.36
Préstamos PYME	958.76	605.44	327.73	334.54	474.66	732.57	817.92	905.68	995.99	1,088.86	1,184.31
Créditos sobre clientes total	308,018.25	327,713.79	412,605.68	438,111.32	441,284.09	456,372.13	509,546.40	564,218.86	620,481.70	678,334.94	737,801.61
Reserva para pérdidas por préstamos	(29,226.23)	(22,040.55)	(20,142.80)	(18,635.55)	(18,526.86)	(18,102.43)	(20,211.64)	(22,380.27)	(24,611.99)	(26,906.79)	(29,265.60)
Activos tangibles	12,127.10	11,156.93	10,264.38	9,443.23	8,687.77	7,992.75	7,493.00	7,169.00	6,860.00	6,575.00	6,311.00
Activos intangibles	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Total activos	491,221.75	638,521.12	667,610.93	680,291.34	738,771.93	827,824.30	903,679.76	983,180.58	1,066,976.71	1,155,211.14	1,248,033.01
Pasivos											
Depósitos de clientes											
Demanda minorista	20,069.94	24,591.43	23,949.83	26,342.10	29,031.71	32,832.87	36,658.39	40,591.70	44,639.43	48,801.58	53,079.80
Demanda privado	13,883.15	17,814.83	15,675.59	15,753.09	17,230.31	19,300.61	21,549.42	23,861.60	26,241.03	28,687.72	31,202.65
Cuenta corriente	153,354.21	148,923.55	145,009.31	153,567.83	155,673.17	158,696.94	177,187.54	196,199.11	215,763.72	235,881.36	256,560.05
12 meses plazo - Minorista	43,649.47	72,833.48	68,466.29	72,237.28	88,479.94	104,174.39	116,312.29	128,792.17	141,635.08	154,841.03	168,415.26
12 meses plazo - Privado	41,873.36	75,304.33	79,363.44	80,878.54	87,722.71	92,879.74	103,701.63	114,828.44	126,278.91	138,053.06	150,155.57
24 meses plazo - Minorista	40,720.73	82,911.77	97,633.95	96,688.89	104,465.96	118,860.59	132,709.65	146,948.91	161,602.38	176,670.06	192,157.95
24 meses plazo - Privado	33,340.50	74,499.09	87,023.12	82,594.79	93,306.22	110,228.28	123,071.55	136,276.67	149,865.92	163,839.31	178,202.39
Total	346,891.35	496,878.49	517,121.53	528,062.52	575,910.02	636,973.41	711,190.46	787,498.59	866,026.48	946,774.12	1,029,773.68
Bonos a largo plazo	57,000.00	57,000.00	55,000.00	55,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Deuda subordinada	58,500.00	58,500.00	60,500.00	60,500.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00
Total pasivos	462,391.35	612,378.49	632,621.53	643,562.52	700,910.02	761,973.41	836,190.46	912,498.59	991,026.48	1,071,774.12	1,154,773.68
Patrimonio											
Capital social	50,600.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	62,019.62	64,953.56	69,794.84	76,674.86	85,701.12
Otros fondos	9,994.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,162.32	5,406.54	5,809.51	6,382.18	7,133.50
Capital Tier 1 adicional	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,024.88	1,073.36	1,153.37	1,267.06	1,416.22
Otro resultado global acumulado	1,055.34	(1,765.68)	6,129.16	6,129.16	6,129.16	31,358.74	32,138.96	33,659.35	36,168.13	39,733.41	44,410.87
Ganancias acumuladas	(8,982.92)	(33,818.94)	(38,642.69)	(37,690.75)	(35,951.34)	(34,818.25)	(35,684.54)	(37,372.66)	(40,158.21)	(44,116.81)	(49,310.29)
Beneficio del período	(24,836.02)	(4,823.75)	951.94	1,739.41	1,133.09	2,759.40	2,828.05	2,961.84	3,182.60	3,496.32	3,907.91
Total patrimonio	28,830.40	26,142.64	34,989.41	36,728.82	37,861.91	65,850.89	67,489.30	70,681.99	75,950.24	83,437.03	93,259.33
Total pasivos y patrimonio	491,221.75	638,521.12	667,610.93	680,291.34	738,771.93	827,824.30	903,679.76	983,180.58	1,066,976.71	1,155,211.14	1,248,033.01

Nota: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 31 se presenta la Proyección de balance 2024-2028 con/sin estrategia (resumen) (miles de dólares).

Tabla 31

Proyección de balance 2024-2028 con/sin estrategia (resumen) (miles de dólares)

Balance (miles de dólares)	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección con estrategia					
Total activos	903,679.76	983,180.58	1,066,976.71	1,155,211.14	1,248,033.01
Total pasivos	836,190.46	912,498.59	991,026.48	1,071,774.12	1,154,773.68
Total patrimonio	67,489.30	70,681.99	75,950.24	83,437.03	93,259.33
Total pasivos y patrimonio	903,679.76	983,180.58	1,066,976.71	1,155,211.14	1,248,033.01
Proyección sin estrategia					
Total activos	867,467.00	911,564.00	958,688.00	1,009,032.00	1,062,720.00
Total pasivos	787,721.00	813,687.00	842,624.00	873,495.00	905,912.00
Total patrimonio	79,746.00	97,877.00	116,064.00	135,537.00	156,808.00
Total pasivos y patrimonio	867,467.00	911,564.00	958,688.00	1,009,032.00	1,062,720.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

Según la tabla 29 de comparación de los balances con y sin estrategia se determina que:

- Con una estrategia bien definida, los activos del Banco Innova crecerán de US\$ 903,679.76 miles en 2024 a US\$ 1,248,033.01 miles en 2028, un aumento del 38%, gracias a la captación de fondos, expansión y diversificación de inversiones.
- Los pasivos también aumentarán de US\$ 836,190.46 miles a US\$ 1,154,773.68 miles, manteniendo una proporción equilibrada con los activos, y el patrimonio se elevará de US\$ 67,489.30 miles a US\$ 93,259.33 miles, reflejando una mayor solidez financiera y una reinversión efectiva del capital. Esta estrategia permite una posición financiera sólida, optimizando la gestión de pasivos y mejorando la eficiencia operativa.
- Sin una estrategia clara, los activos aumentarán de manera moderada, de US\$ 867,467.00 miles a US\$ 1,062,720.00 miles (crecimiento del 22%), y los pasivos crecerán más lento, de US\$ 787,721.00 miles a US\$ 905,912.00 miles. El patrimonio también crecerá de US\$ 79,746.00 miles a US\$ 156,808.00 miles, pero está menos alineado con una estrategia efectiva, lo que limitaría al Banco para competir y aprovechar oportunidades. Por lo tanto, la proyección con estrategia ofrece un crecimiento más robusto y una mejor posición financiera general, a diferencia de la proyección sin estrategia (ver anexo 7).
- El flujo de caja económico 2018-2024 con estrategia, se presenta en la tabla 30, los valores para obtener el Costo de Oportunidad del Capital (COK) se aprecian en el anexo 9.

En la tabla 32 se presenta el Flujo de caja económico 2024-2028 con estrategia.

Tabla 32

Flujo de caja económico 2024-2028 con estrategia

<u>Escenario: esperado</u>						
Impuesto (T)	29.50%					
COK	8.76%					
		2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos		851,398.40	933,391.86	1,019,728.70	1,110,542.94	1,205,987.61
(-) Costos						
(-) Gastos operativos		(2,750.69)	(2,787.98)	(2,827.08)	(2,868.08)	(2,911.08)
(-) Gastos financieros		(836,190.46)	(912,498.59)	991,026.48)	(1,071,774.12)	(1,154,773.68)
(-) Amortización de intangibles		(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)
(=) UAI = EBIT		2,457.24	8,105.29	15,875.15	25,900.74	38,302.85
(-) Impuestos		(724.89)	(2,391.06)	(4,683.17)	(7,640.72)	(11,299.34)
(+) Amortización		10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Flujo Económico de Operación (FEO)		11,732.35	15,714.23	21,191.98	28,260.02	37,003.51
Inversión	(14,144.91)					
Capital de trabajo	(59,105.00)					
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	(73,249.91)	11,732.35	15,714.23	21,191.98	28,260.02	37,003.51
VAN	11,814.45					
TIR	13.71%					
B/C	1.16					
Payback (años)	6.24 años					

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.5 Análisis financiero

La tabla 30 presenta una proyección financiera para el proyecto durante el período 2024-2028, detallando ingresos, costos, gastos, y métricas financieras clave. Los supuestos del análisis financiero se presentan a continuación:

- Los ingresos se incrementan cada año, comenzando en US\$ 851,398.40 en 2024 y alcanzando US\$ 1,205,987.61 en 2028. Estos ingresos representan las entradas de dinero esperadas del proyecto.
- Los costos y gastos incluyen varios componentes. Los gastos operativos muestran un ligero aumento cada año, comenzando en US\$ -2,750.69 y llegando a US\$ -2,911.08 en 2028. Los gastos financieros, que incluyen los costos asociados con el financiamiento del proyecto, aumentan de manera significativa, de US\$ -836,190.46 en 2024 a US\$ 1,154,773.68 en 2028.
- La amortización de intangibles es constante en US\$ 10,000 anuales.
- Todos los gastos y costos se restan de los ingresos para calcular el UAI (EBIT), que refleja la utilidad antes de intereses e impuestos. El EBIT aumenta cada año, alcanzando US\$ 38,302.85 miles en 2028.
- El cálculo de impuestos se realiza aplicando la tasa de impuesto del 29.50% sobre el EBIT, resultando en impuestos crecientes a lo largo de los años. Posteriormente, se añade nuevamente la amortización para obtener el Flujo Económico de Operación (FEO), que representa el flujo de efectivo neto generado por las operaciones del proyecto después de impuestos. El FEO aumenta de US\$ 11,732.35 en 2024 a US\$ 37,003.51 en 2028.
- El Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD) se calcula restando los gastos netos de capital y el capital de trabajo del FEO. Los gastos netos de capital y el capital de trabajo representan inversiones iniciales que reducen el flujo de caja libre. Así, el FCLD muestra el efectivo disponible después de realizar las inversiones necesarias, comenzando con un valor negativo de US\$ -73,249.91 en 2024 y aumentando a US\$ 37,003.51 en 2028.
- Finalmente, se incluyen métricas de evaluación financiera: el Valor Actual Neto (VAN) es de US\$ 11,814.45, indicando que el proyecto es rentable al ser positivo.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 13.71%, que debe ser superior al Costo de Oportunidad del Capital (COK) del 8.76% para que el proyecto sea considerado viable.
- La relación Beneficio/Costo (B/C) es de US\$ 1.16, sugiriendo que los beneficios superan los costos.

- El *payback* es de 6.24 años, lo que indica el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial del proyecto.

Estas métricas proporcionan una visión integral de la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto. La implementación del proyecto parece viable según los datos proporcionados en la tabla 30.

A continuación, se presenta el análisis basado en las métricas financieras clave:

- **VAN.** Es de US\$ 11,814.45, que es positivo, e indica que el proyecto genera un valor adicional superior al COK, lo que sugiere que el proyecto es rentable.
- **TIR.** Es del 13.71%, que está por encima del COK del 8.76%. Esto significa que la rentabilidad esperada del proyecto supera el costo de financiamiento, lo que es una señal positiva para su viabilidad.
- **Relación Beneficio/Costo (B/C).** La relación B/C es de 1.16. Un valor superior a 1 indica que los beneficios del proyecto son mayores que los costos, lo que refuerza la idea de que el proyecto es beneficioso.
- **Payback.** El período de *payback* es de 6.24 años. Aunque el proyecto toma más de 6 años para recuperar la inversión inicial, sigue siendo aceptable si el flujo de caja libre futuro sigue siendo positivo y el proyecto contribuye al valor general de la empresa.

En resumen, el proyecto muestra un VAN positivo, una TIR superior al COK, una relación B/C favorable, y un período de *payback* razonable, lo que indica que es económicamente viable y rentable.

6.6 Relación entre los objetivos de los planes y los objetivos estratégicos

Para determinar si los planes que se han realizado son adecuados, se justifica la vinculación de los objetivos de cada uno de los planes con los objetivos estratégicos propuestos indicados en la sección 5.1, lo que se presenta en la tabla 31.

En la tabla 33 se presenta la Relación entre los objetivos de los planes y los objetivos estratégicos

Tabla 33

Relación entre los objetivos de los planes y los objetivos estratégicos

Plan	Objetivos específicos de los planes	Objetivos estratégicos	Justificación
Marketing	Mejorar la captación y colocación de fondos mediante el fortalecimiento de la marca, optimización de marketing digital, y personalización de productos financieros. Atraer nuevos clientes, retener a los existentes y aumentar la participación en el mercado.	1. Expansión y diversificación estratégica	La relación se justifica porque el fortalecimiento de la marca y el marketing digital son clave para expandir la participación de mercado, diversificar productos y optimizar la colocación de fondos, apoyando el liderazgo financiero.
		2. Optimización de la colocación de fondos	
		7. Liderazgo en el mercado financiero	
Operaciones	Optimizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia en la colocación y captación de fondos, reducir costos operativos, implementar tecnologías avanzadas y mejorar la calidad del servicio al cliente.	2. Optimización de la colocación de fondos	La optimización operativa y la implementación tecnológica mejoran la eficiencia, reducen costos y mejoran la experiencia del cliente, alineándose con la meta de optimizar la colocación de fondos y avanzar en la transformación digital.
		4. Innovación tecnológica y transformación digital	
		3. Excelencia en la experiencia del cliente	
Recursos Humanos	Desarrollar un equipo altamente calificado y motivado para mejorar la captación y colocación de fondos. Atraer talento, ofrecer desarrollo profesional y alinear al personal con los objetivos estratégicos.	5. Desarrollo integral del talento humano	Un equipo bien capacitado impulsa la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, mejorando la captación de fondos. La atracción y retención de talento están directamente vinculadas al desarrollo del capital humano del banco.
		2. Optimización de la colocación de fondos	
		3. Excelencia en la experiencia del cliente	
Sostenibilidad	Reducir el impacto ambiental y fortalecer la responsabilidad corporativa mediante la integración de prácticas sostenibles, como la mejora de la eficiencia energética y la reducción de emisiones de carbono.	6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social	Integrar la sostenibilidad refuerza el compromiso del banco con la responsabilidad social, mejorando su imagen pública y cumpliendo con objetivos de sostenibilidad, lo que puede atraer a nuevos clientes conscientes del medio ambiente.
Responsabilidad Social	Generar un impacto positivo en las comunidades mediante iniciativas de inclusión y educación financiera, desarrollo comunitario, voluntariado, y transparencia, fortaleciendo relaciones con clientes y partes interesadas.	6. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social	Las iniciativas sociales mejoran la reputación del Banco, fortaleciendo su rol como líder comunitario y mejorando la relación con los clientes, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
Finanzas	Asegurar la estabilidad y crecimiento sostenible mediante la optimización de la colocación y captación de fondos, mejorar la rentabilidad y mantener una estructura financiera sólida para apoyar la expansión.	7. Liderazgo en el mercado financiero	La solidez financiera es fundamental para liderar el mercado, diversificar productos y expandirse. La rentabilidad y la optimización en la colocación y captación de fondos aseguran la estabilidad financiera a largo plazo del Banco.
		2. Optimización de la colocación de fondos	

		1. Expansión y diversificación estratégica	
--	--	-----------------------------------------------	--

Nota: Elaboración propia, 2024.

7. Conclusión

La alineación estratégica entre los objetivos específicos de los planes y los objetivos estratégicos del Banco Innova del Perú refleja una integración coherente y eficaz entre las diferentes áreas funcionales del Banco, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo. Cada plan (de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Sostenibilidad, y Responsabilidad Social y Finanzas) está diseñado no solo para abordar necesidades inmediatas, sino también para contribuir al logro de los grandes objetivos estratégicos del Banco.

El plan de Marketing, por ejemplo, se centra en mejorar la captación y colocación de fondos a través de estrategias como el fortalecimiento de la marca y la personalización de ofertas, lo que se conecta directamente con la expansión y diversificación estratégica, la optimización de la colocación de fondos y el liderazgo en el mercado financiero. Esto es clave para aumentar la participación de mercado, atraer nuevos clientes y fortalecer la imagen del Banco frente a la competencia.

El plan de Operaciones resalta la importancia de la eficiencia operativa y la implementación de tecnologías avanzadas para reducir costos y mejorar el servicio al cliente, mejoras que permiten la optimización de la colocación de fondos y que impulsan la innovación tecnológica y la transformación digital, además de contribuir a la excelencia en la experiencia del cliente. Así, el Banco puede responder más rápidamente a las demandas del mercado y mejorar la satisfacción del cliente, lo que es clave para retener a los actuales clientes y atraer nuevos.

Por su parte, el plan de Recursos Humanos juega un rol central en el desarrollo integral del talento humano al garantizar que el personal esté capacitado y motivado para enfrentar los desafíos del sector financiero. La mejora en la colocación de fondos y la experiencia del cliente dependen, en gran medida, de un equipo profesional y altamente preparado, lo que refuerza tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio.

El plan de Sostenibilidad y el plan de Responsabilidad Social están alineados con el objetivo de fomentar un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Estos planes promueven prácticas que no solo reducen el impacto ambiental del Banco, sino que también fortalecen su responsabilidad corporativa y su imagen pública. A través de estas iniciativas, el Banco Innova puede posicionarse como un líder en el sector financiero, consciente de su rol en el bienestar social y medioambiental, atrayendo a clientes con valores similares.

Finalmente, el plan de Finanzas se enfoca en asegurar la estabilidad y el crecimiento sostenible del Banco, lo que está directamente relacionado con el liderazgo en el mercado financiero, la expansión y diversificación estratégica, y la optimización de la colocación de fondos. La rentabilidad y la solidez financiera son esenciales para permitir que el Banco siga invirtiendo

en nuevas tecnologías, recursos humanos y expansión, al tiempo que mantiene una posición competitiva en el mercado.

En conjunto, estos planes estratégicos permiten que el Banco Innova del Perú fortalezca sus ventajas competitivas, se adapte a las condiciones cambiantes del mercado, y responda a las necesidades de sus clientes de manera proactiva. Además, cada plan contribuye a un ecosistema de crecimiento sostenible, innovación continua y liderazgo responsable en el mercado financiero, garantizando que el Banco esté bien posicionado para afrontar los desafíos futuros. Esta coherencia entre los planes y los objetivos estratégicos asegura que el Banco avance de manera alineada y eficiente, maximizando su rendimiento tanto a nivel interno como externo.

CAPÍTULO VII. RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de la estrategia de mejora en la colocación y captación de fondos del Banco Innova del Perú. La evaluación se centra en los impactos financieros y operativos desde la implementación de la estrategia y su efecto proyectado para el período 2024-2028.

1. Resultados de la estrategia (2018-2023)

Durante el período 2018-2023, el Banco Innova no realizó inversiones significativas, y el capital de trabajo se mantuvo negativo, lo cual refleja desafíos en la gestión de liquidez. Sin embargo, el crecimiento en los activos y la utilidad antes de impuestos indica una consolidación positiva en términos operativos. La falta de inversión total en este período pudo haber limitado el potencial de crecimiento.

2. Resultados proyectados (2018-2023)

Para el período proyectado 2018-2023, la estrategia de inversión y mejora en la captación y colocación de fondos muestra resultados positivos. La inversión total prevista y el crecimiento en los activos reflejan una expansión significativa. La utilidad antes de impuesto aumenta de US\$ 2,759,000 en 2024 a US\$ 3,408,000 en 2028, lo que demuestra una mayor rentabilidad y eficiencia en la operación.

El flujo neto de fondos económicos también aumenta, indicando una gestión efectiva de los recursos y una adecuada captación y colocación de fondos. Sin embargo, el capital de trabajo sigue siendo negativo, lo que subraya la necesidad de un manejo sólido de la liquidez para evitar posibles problemas operativos.

3. Impacto de la estrategia

- **Mejora en la colocación y captación de fondos**
- **Incremento en activos.** La proyección de activos muestra un crecimiento del 38% de 2024 a 2028, lo cual indica que la estrategia de colocación de fondos ha sido efectiva para aumentar la base de activos del Banco.
- **Aumento en utilidad.** La utilidad antes de impuesto crece un 23% en el mismo período, reflejando una mayor rentabilidad operativa.
- **Flujo neto positivo.** El aumento en el flujo neto de fondos económicos refuerza la efectividad en la gestión financiera y la optimización de recursos.

4. Recomendaciones

- **Gestión del capital de trabajo.** Se recomienda mejorar la gestión del capital de trabajo para convertir los valores negativos en positivos y asegurar una mayor flexibilidad operativa.
- **Revisión continua de estrategias.** Continuar evaluando y ajustando las estrategias de colocación y captación de fondos para mantener la eficiencia y adaptarse a cambios en el entorno de mercado.

Este capítulo muestra cómo la implementación de estrategias enfocadas ha conducido a mejoras significativas en la colocación y captación de fondos del Banco Innova, con un impacto positivo en su desempeño financiero y operativo. La clave del éxito radica en una planificación estratégica efectiva y una ejecución sólida, con un enfoque continuo en la optimización de recursos y la gestión financiera.

CONCLUSIONES

Se han detectado amenazas como la inestabilidad política, alta inflación y pobreza, que afectan la captación de clientes, especialmente en zonas rurales. A pesar de un crecimiento económico moderado y una baja demanda de créditos, se detectan oportunidades en el sector hipotecario y la digitalización.

El análisis del Banco Innova revela que, aunque posee una estructura sólida y recursos clave, enfrenta desafíos en innovación, gestión de relaciones con clientes y capacitación del personal, lo que limita su capacidad de captación y colocación de fondos. Las áreas de mejora incluyen la incorporación de tecnología avanzada, optimización de procesos operativos y diversificación de productos financieros para adaptarse a las necesidades del mercado

La investigación de mercado del Banco Innova del Perú apoya las decisiones estratégicas al analizar el entorno económico post-pandemia, destacando la recolección de datos y la segmentación de clientes. Se estima una demanda potencial de 1,980,000 personas para 2023, influenciada por factores económicos y sociales. Se identifican competidores directos e indirectos, enfatizando la necesidad de aplicar estrategias diferenciadoras. La investigación de mercado proyecta una demanda potencial de 2,009,700 personas para 2024, de las cuales el banco aspira a captar 22,107 como demanda objetiva, cifras que respaldan el amplio mercado por atender. La estrategia de Banco Innova se centra en el segmento que prioriza la conveniencia, la personalización y servicios bancarios digitales de calidad. En esa línea, se han identificado segmentos de clientes prioritarios que incluyen a jóvenes profesionales, familias jóvenes, jubilados, pequeños empresarios, clientes de altos ingresos y usuarios principalmente digitales.

La estrategia formulada para el Banco Innova del Perú en el periodo 2024–2028 se sustenta en un enfoque competitivo de liderazgo en costos, orientado a brindar servicios financieros accesibles y de alta calidad a través de procesos eficientes y digitales. Este enfoque permite al banco consolidar una propuesta de valor basada en la relación costo-beneficio, en coherencia con su misión institucional. En este marco, se plantean dos estrategias de crecimiento clave: la penetración de mercado, mediante el incremento de participación en su actual base de clientes en Lima Metropolitana y otros centros urbanos, y el desarrollo de mercado, a través de la expansión geográfica hacia regiones con alta demanda financiera y menor competencia, especialmente en el interior del país.

El VAN de US\$ 11,814.45 indica rentabilidad al ser superior al COK. La TIR, del 13.71%, también supera el COK del 8.76%, lo que sugiere que el proyecto es viable y ofrece una buena rentabilidad a comparación de su costo de financiamiento.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de enfrentar los desafíos actuales y capitalizar las oportunidades en el entorno financiero, se recomienda al Banco Innova del Perú llevar a cabo un análisis continuo del contexto macroeconómico y político. Esta práctica permitirá identificar proactivamente los cambios que puedan impactar la captación de clientes, especialmente en un escenario caracterizado por la inestabilidad política, alta inflación y pobreza en zonas rurales. Asimismo, es fundamental ajustar las estrategias de marketing y los productos financieros para maximizar las oportunidades en los sectores hipotecario y digital, lo que contribuirá significativamente a la mejora en la captación de fondos.

Se sugiere implementar un robusto programa de capacitación y desarrollo profesional para el personal, orientado hacia la innovación, la gestión de relaciones con los clientes y ventas. La incorporación de tecnología avanzada, como Big Data y Block Chain en los procesos operativos es igualmente crucial, ya que facilitará tanto la captación como la colocación de fondos, optimizando así la eficiencia operativa del Banco.

Considerando la creciente relevancia de segmentos como los millennials, familias jóvenes, pre jubilados/jubilados, pequeños empresarios, clientes de altos ingresos y usuarios digitales, se recomienda diseñar campañas de marketing específicas y segmentadas para cada grupo. La utilización estratégica de los datos obtenidos del análisis de mercado permitirá personalizar las ofertas de productos financieros, incrementando así la capacidad de atracción y retención de una clientela diversa, dinámica y alineada con las tendencias actuales del sector bancario.

En términos de expansión, se recomienda implementar de forma gradual y estratégica las estrategias de desarrollo y penetración de mercado, priorizando aquellos segmentos y regiones con alto potencial de crecimiento. Este enfoque permitirá maximizar el impacto de las acciones

comerciales, mejorar la posición competitiva del banco y fortalecer la fidelización del cliente mediante una oferta más cercana y pertinente a sus necesidades.

Por último, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua del rendimiento financiero de las nuevas estrategias implementadas. Ajustar las tácticas en función del rendimiento y la rentabilidad observada garantizará que el Banco Innova mantenga su viabilidad financiera a largo plazo, asegurando así un crecimiento sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, I. (15 de febrero de 2024). Transparency, accountability, and integrity of public procurement systems. https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Transparency-accountability-and-integrity-of-public-procurement-systems_2024-English-Version.pdf
- Aiken, G. T. (2022). Towards a theory of over-researched places. In *Over Researched Places* (pp. 6-23). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003099291-2/towards-theory-researched-places-gerald-taylor-aiken>
- Ajayi, F., & Udeh, C. (2024). Innovative recruitment strategies in the IT sector: A review of successes and failures. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(2), 150-164. <https://magnascientiapub.com/journals/msarr/content/innovative-recruitment-strategies-it-sector-review-successes-and-failures>
- Allayarov, V.; Saparlyyev, D., & Durdyev, D. (2024). Analyzing the effectiveness of financial inclusion programs in Central Asia. *Вестник науки*, 1(7 (76)), 27-32. <https://cyberleninka.ru/article/n/analyzing-the-effectiveness-of-financial-inclusion-programs-in-central-asia>
- Ashinika, M., & Mathivathany, S. (2023). The impact of cultural diversity on community development projects in non-governmental organizations. Conference paper. University of Vavuniya. <http://drr.vau.ac.lk/handle/123456789/762>
- Ashley-Timms, L. (08 de octubre de 2024). Workforce Development Strategies. *Training Journal*. <https://www.trainingjournal.com/?s=Workforce+Development+Strategies>
- Askovic, M. (2021). *'Fit for Purpose': The Role of Program Design and Perceptions in Corporate Volunteering*. (Doctoral dissertation, The University of Sydney). <https://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/29548>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). DECRETO LEY 26123 - LEY ORGÁNICA DEL BCRP. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/15-transparencia/normas-legales.html>

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024a). *Reporte de Estabilidad Financiera, Mayo 2024*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2024/mayo/ref-mayo-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024b). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2025 <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024e). Liquidez y Crédito: Marzo 2024. *Notas de estudio del BCRP*. 29, 25 de abril de 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-29-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024f). Resumen Informativo Semanal. 22 de agosto de 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-08-22.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). Fintech: América Latina 2018: Crecimiento y consolidación. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/fintech-america-latina-2018-crecimiento-y-consolidacion>
- Basdekidou, V., & Papapanagos, H. (18 de noviembre de 2023). The Mediating Role Of the Corporate Culture in the Relationship between Blockchain Adoption and ESG Performance. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4636791
- BBVA Research. (2024). Situación Perú. Marzo 2024. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2024/03/Presentacion_Situacion_Peru_Marzo24.pdf
- BBVA. (s.f.). E-Commerce en Perú: estrategias para optimizar tu negocio online. <https://www.bbva.pe/blog/mi-empresa/mype/e-commerce-en-peru-estrategias-optimizar-tu-negocio-online.html>
- BLR. (s.f.). Employee training for your workforce. <https://blr.com/solutions/employee-training/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2023). *Informe de Seguimiento a las Políticas de Estado, 2023*. CEPLAN. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5652141/5008560-ceplan-informe-de-seguimiento-a-las-politicas-de-estado-2023.pdf?v=1704901018>

- Chaffey, D. (2023). Digital Marketing Strategy. Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/membership/improve-digital-marketing-strategy/>
- Clark, M., y Doll, J. (2024). Sustainable symbiosis: navigating green energy purchase intentions and consumer comfort with remotely controlled energy management. *Management of Environmental Quality.: An International Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEQ-02-2024-0074/full/html>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Damodaran, A. (Enero 2024a). Betas by Sector (US). http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (Enero 2024b). Country Default Spreads and Risk Premiums. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Decreto Ley N° 26123, Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú. (1992). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Ley-Organica-BCRP.pdf>
- EcoManagement (s.f.). EcoManagement AIR. EcoManagement. <https://ecomangement.com/air>
- García, M. (2021). Capítulo IX. Cambio político en entornos de elevada polarización: Perú y los efectos de su no sistema de partidos. En: Estrada Ramírez, J. (2021). *Democracia Latinoamericana: ¿Hacia dónde vamos?* Editora Thoth.
- Google. (2023). Start learning about Google Analytics. <https://developers.google.com/analytics>
- Hamilton, M (2021). The Power of Live Events: Why Millennials and Gen Z Crave Real-Life Experiences. Medium. <https://medium.com/readers-digests/why-do-millennials-love-concerts-ceee9f170250>
- Huong, N., & Huong, D. (2024). Building corporate culture to meet current digital transformation requirements in Vietnam today. *International Journal Of All Research Writings*, 5(9), 21-26. <https://www.academia.edu/download/112334736/IJARW2047.pdf>

- Ibrahim, K. (2023). *Perceived Influence of Marketing Strategies on Organizational Performance of Small and Medium Scale Enterprises*. (Masters thesis, Kwara State University). <https://search.proquest.com/openview/c9dcfff875ebd957afaae53d5f334ea/b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Perú: Evolución de la Pobreza Monetaria 2011-2022. Informe Técnico*. INEI. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2022/Pobreza2022.pdf
- Johnson, C.; Leung, M.; Ma, G., & Ogunwobi, O. (2024). Effective Recruitment Strategies Utilized to Examine Dietary Practices of Blacks in New York City in the Midst of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Racial and Ethnic Health Disparities*, 11(2), 764-772. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40615-023-01559-9>
- Juliamida, I.; Natalia, I., & Prasetio, T. (2023). The Company's Workforce Development Strategy By Aligning Human Resource Investment. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(2), 930-940. <https://journal.laaroiba.ac.id/index.php/elmal/article/view/5610>
- Leist, R. (2024). How to do keyword research for SEO: A Beginner's Guide. <https://blog.hubspot.com/marketing/how-to-do-keyword-research-ht>
- Ley N° 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera. (2013). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/ley-29985.pdf>
- Ley N° 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. (13 de marzo de 2015). https://portalbeneficiotributarios.concytec.gob.pe/wp-content/uploads/2023/04/ley30309_03_2015.pdf
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (1996). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Licy Varghese, D.; Kamar, M., Natvarbhai, S., & Jha, S. (2023). Employee Training and Development: Assessing The Effectiveness of Various Training Methods. *Remittances*

- Review*, 8(4). <https://remittancesreview.com/menu-script/index.php/remittances/article/view/902>
- Lynch, N. (2023). Perú en crisis: la difícil búsqueda de su destino. *Revista SIDOB, notas internacionales*, 287, marzo 2023. https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionales_cidob/287/peru_en_crisis_la_dificil_busqueda_de_su_destino
- Mailchimp. (2023). How to Create an Email Marketing Strategy. <https://mailchimp.com/resources/create-an-email-marketing-strategy/>
- Martínez, R. (2023). La corrupción en el Perú: situación, respuestas y resultados. *Revista Oficial Del Poder Judicial*, 15(19), 163-183. <https://doi.org/10.35292/ropj.v15i19.719>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2024). Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027. <https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/5603986-marco-macroeconomico-multianual-2024-2027>
- Mondal, D. (2024). An Overview of Financial Education Initiatives in India—A Descriptive Study. *Management Journal for Advanced Research*, 4(1), 78-86. <https://mjar.singhpublication.com/index.php/ojs/article/view/113>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Pepper, J.; Miller, G.; Maatta, S., & Shahriari, M. (2023). Achieving 24/7 renewable energy by 2025. *Peninsula Clean Energy*, 7. <https://www.powermag.com/wp-content/uploads/2023/01/24-7-white-paper-2023.pdf>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press; Illustrated edition
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- ProInversión. (2021). Perú ocupa sexto lugar en Sudamérica como el “más preparado” para tecnologías de vanguardia. <https://www.investinperu.pe/es/invertir/detalle-noticia/peru-ocupa-sexto-lugar-en-sudamerica-como-el-mas->
- Pulizzi, J., & Piper, B. (2023). *Epic Content Marketing*. Segunda edición. McGraw Hill.
- Rashed Khan, M. (2024). Digital Transformation for Sustainability: Industry 5.0 in UK SMEs. <https://salford-repository.worktribe.com/output/3204487>

- Sampath, K.; Devi, K.; Ambuli, T., & Venkatesan, S. (2024, August). AI-Powered Employee Performance Evaluation Systems in HR Management. In *2024 7th International Conference on Circuit Power and Computing Technologies (ICCPCT)*. (Vol. 1, pp. 703-708). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10673159/>
- Singh, T.; Singh, S., & Singh, R. (2023). Impact of Compensation and Training on Employee Motivation in Non-Government Organization. https://www.researchgate.net/profile/Tirthraj-Singh/publication/382625081_IMPACT_OF_COMPENSATION_AND_TRAINING_ON_EMPLOYEE_MOTIVATION_IN_NON-GOVERNMENT_ORGANIZATION/links/66a5fb5d4433ad480e80d25c/IMPACT-OF-COMPENSATION-AND-TRAINING-ON-EMPLOYEE-MOTIVATION-IN-NON-GOVERNMENT-ORGANIZATION.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2023). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. Mayo 2023*. SBS. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Informe_de_Estabilidad_del_Sistema_Financiero_2023_I_1.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.). 03. Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual. <https://orientacion.sunat.gob.pe/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>
- The Economist - Intelligence Unit. (2016). Microscopio global 2016: Análisis del entorno para la inclusión financiera. <https://publications.iadb.org/es/microscopio-global-2016-analisis-del-entorno-para-la-inclusion-financiera>
- U.S. Department of the Treasury. (s.f.). Interest Rate Statistics. <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

ANEXOS

Anexo 1. Fichas de análisis documental

Ficha N°	01
Título del documento	Resumen de productos financieros más buscados por los peruanos.
Autor (es)	Darwin Robles
Referencia bibliográfica	https://www.infobae.com/america/peru/2022/12/27/resumen-de-productos-financieros-mas-buscados-por-los-peruanos/
Palabras claves de búsqueda	Productos financieros
Lugar de la investigación	Lima
Aporte del tema a mi investigación. Información sobre crecimiento de productos financieros de ahorros y créditos.	
Problema de investigación, objetivo general o pregunta: Tiene como objetivo conocer el comportamiento de los peruanos respecto de los productos financieros ofrecidos en el mercado.	
Aporte de la investigación: Este 2022, los productos más buscados son Préstamos Personales, Depósitos a plazo y Cuentas de Ahorro. Pese a la coyuntura política los intereses se mantuvieron durante el año. El interés en productos de Ahorros (Cuentas de Ahorro, CTS y Depósitos a Plazo) aumentó un 5% entre 2021 y 2022. Los productos que disminuyeron el interés después de la pandemia son: Tarjetas de crédito (-12%), CTS (-23%) y Fondos Mutuos (-25%). El interés de los peruanos bajó en hasta en menos 25% como el caso de Fondo Mutuos.	
Observaciones	

Nota: Elaboración propia, 2024.

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	
Ficha N°	02
Título del documento	Productos Financieros Banco de Crédito del Perú
Autor (es)	BCP
Referencia bibliográfica	https://www.viabcp.com/creditos/credito-hipotecario
Palabras claves de búsqueda	Crédito hipotecario
Lugar de la investigación	Lima
Aporte del tema a mi investigación. Información sobre las características del crédito hipotecario del BCP	
Problema de investigación, objetivo general o pregunta: Tiene como objetivo conocer información relevante sobre las condiciones de los préstamos hipotecarios ofrecidos por el Banco de Crédito del Perú.	
Aporte de la investigación: El hipotecario del BCP ofrece una financiación máxima del 90% del valor del inmueble, comenzando desde los S/ 32,000 o \$ 10,000. La tasa anual fija varía dependiendo del monto pero el máximo es de 13.90% para préstamos en soles y 12.70% en dólares. La cuota inicial debe representar, cuando menos, el 10% del monto total y los plazos van desde los 4 hasta los 25 años. Entre otros beneficios están la flexibilidad de pagar entre 12 o 14 cuotas anuales manteniendo un periodo de gracia de entre 1 a 6 meses. Además, es posible prepagar y/o cambiar la fecha de pago, plazo o cuota de manera gratuita.	
Observaciones	

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL	
Ficha N°	03
Título del documento	Nota Informativa Julio 2024
Autor (es)	Banco Central de Reserva del Perú
Referencia bibliográfica	https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-07-01.pdf
Palabras claves de búsqueda	Crédito hipotecario
Lugar de la investigación	Lima
Aporte del tema a mi investigación. Información sobre el crecimiento del crédito hipotecario en el Perú	
Problema de investigación, objetivo general o pregunta: Tiene como objetivo analizar la situación de los créditos hipotecarios en el Perú.	
Aporte de la investigación: Según el Banco Central de Reserva del Perú, el crédito hipotecario registró en febrero de 2024 una tasa de expansión de 5.4 % frente a febrero del año pasado. De igual manera, señaló que en términos mensuales, el incremento fue de 0.4 % en comparación con enero de este año. “El resultado interanual fue impulsado principalmente por los mayores créditos hipotecarios en soles, que se expandieron un 6.4 % interanual en el segundo mes de este año”, explicó el ente emisor.	
Observaciones	

Anexo 2. Cálculo de la demanda

1. Demanda potencial

La demanda potencial se refiere a la demanda total que un producto o servicio podría alcanzar en condiciones ideales, sin tener en cuenta limitaciones actuales como la competencia o la capacidad de oferta. Para su cálculo se requieren los siguientes datos:

- **Población total.** Número total de personas en el mercado objetivo.
- **Porcentaje de la población objetivo.** Es el porcentaje de la población que es potencialmente interesada en el producto financiero.
- **Tasa de adopción.** Porcentaje de esa población que probablemente adopte el producto.

- **Fórmula**

Demanda Potencial = Población total × Porcentaje de población objetivo × Tasa de adopción

En Perú hay una población total de 33 millones de personas. Si el 60% de la población está en el grupo demográfico objetivo (adultos mayores de 18 años) y se estima que el 10% de ellos podría estar interesado en productos bancarios específicos, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Demanda Potencial} = 33,000,000 * 0.60 * 0.10 = 1,980,000 \text{ personas}$$

2. Demanda disponible

La demanda disponible es la parte de la demanda potencial que está realmente disponible para ser captada por el banco, considerando factores como la competencia y la capacidad del mercado. Para su cálculo se requieren los siguientes datos:

- **Demanda potencial.** Como fue calculado anteriormente.
- **Participación del mercado del Banco.** Porcentaje del mercado que el Banco puede captar basado en su capacidad y presencia.
- **Fórmula**

$$\text{Demanda Disponible} = \text{Demanda potencial} \times \text{Participación del mercado del Banco}$$

Si Banco Innova tiene una participación de mercado proyectada del 5%, entonces:

$$\text{Demanda Disponible} = 1,980,000 * 0.05 = 99,000 \text{ personas}$$

3. Demanda objetiva

La demanda objetiva es la demanda real que se espera capturar y se calcula en base a factores prácticos como las estrategias de marketing del Banco, las condiciones del mercado y la respuesta de los clientes. Para su cálculo se requieren los siguientes datos:

- **Demanda disponible.** Como fue calculado anteriormente.
- **Tasa de conversión.** Porcentaje de la demanda disponible que el Banco espera convertir en clientes reales.
- **Fórmula**

$$\text{Demanda Objetiva} = \text{Demanda disponible} * \text{Tasa de conversión}$$

Si se estima que el Banco puede convertir el 20% de la demanda disponible en clientes reales, el resultado es el siguiente:

$$\text{Demanda Objetiva} = 99,000 * 0.20 = 19,800 \text{ personas}$$

4. Resumen de estimaciones

- Demanda potencial: 1,980,000 personas.
- Demanda disponible: 99,000 personas.
- Demanda objetiva: 19,800 personas.

Anexo 3. Guía de evaluación de principios de negociación

- **Puntaje (1-5).** Asigne un puntaje para cada criterio según su cumplimiento. 1 representa el cumplimiento más bajo y 5 el más alto.
- **Observaciones.** Anote las observaciones clave sobre cómo se cumple el principio en las negociaciones actuales.
- **Plan de Mejora.** Describa acciones específicas para mejorar en las áreas donde el puntaje sea bajo o se identifiquen oportunidades de mejora.
- **Aplicación de la Matriz**
 - Frecuencia. Esta matriz debería aplicarse trimestralmente para revisar y ajustar las estrategias de negociación.
 - Responsables. Equipos de gestión de riesgos, relaciones con clientes, y recursos humanos deben participar en la evaluación.
 - Resultados. Utilice los resultados para informar cambios en las políticas y procedimientos de negociación, con un enfoque en mejorar continuamente la alineación con los principios definidos.

Esta herramienta permitirá al Banco Innova del Perú evaluar de manera sistemática y estructurada la aplicación de sus principios de negociación, asegurando una mejora continua y un alineamiento con sus objetivos estratégicos de captación y colocación de fondos.

Anexo 4. Sustento de los planes

Plan de Marketing					
Actividad	Descripción	Sustento de la descripción	Referencias	Presupuesto estimado 2024 (US\$)	Sustentación del presupuesto
Publicidad en línea	Campañas en redes sociales, motores de búsqueda	El marketing digital es clave para captar y retener clientes en plataformas <i>online</i> y motores de búsqueda.	Chaffey, 2023.	50,000.00	Se requieren 5 personas durante 12 meses con un salario promedio mensual de US\$ 790 cada una. El presupuesto cubre campañas en redes sociales y motores de búsqueda, más herramientas de publicidad pagada.
SEO y SEM	Optimización de sitio <i>web</i> y publicidad pagada	Optimizar la visibilidad de un sitio <i>web</i> mediante SEO y SEM es fundamental para generar tráfico orgánico.	Leist, 2024.	30,000.00	Se requieren 3 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790 cada una. El presupuesto incluye herramientas de SEO y SEM para aumentar la visibilidad <i>online</i> del banco, mejorando su posicionamiento.
<i>E-mail</i> marketing	Desarrollo y envío de campañas de <i>e-mail</i>	Las campañas de <i>e-mail</i> marketing siguen siendo una de las estrategias más efectivas para generar conversión.	Mailchimp, 2023.	15,000.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790 cada una. El monto incluye plataformas de automatización de correo electrónico y el desarrollo de campañas personalizadas.
Promociones y ofertas especiales	Ofertas y descuentos para nuevos productos	Las promociones y ofertas especiales son esenciales para captar clientes y aumentar la tasa de conversión.	Ibrahim, 2023.	20,000.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790 cada una. El monto cubre el costo de las promociones y descuentos diseñados para atraer nuevos clientes y mejorar la retención de los existentes.
Eventos y ferias	Participación en eventos y ferias locales	Los eventos presenciales ayudan a mejorar la visibilidad de marca y construir relaciones directas.	Hamilton, 2021.	25,000.00	Se requieren 3 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790 cada una. El presupuesto incluye la participación en ferias locales y eventos clave para la promoción de la marca.
Desarrollo de contenido	Creación de contenido para <i>web</i> y redes sociales	El contenido atractivo en blogs y redes es crucial para atraer y mantener la atención de los usuarios.	Pulizzi & Piper, 2023.	10,000.00	Se requiere 1 persona durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790. El presupuesto cubre la creación de contenido en <i>web</i> , redes sociales y blogs.
Capacitación del personal	Cursos y entrenamientos para el equipo de marketing	La capacitación en las últimas tendencias de marketing digital mejora las habilidades y el rendimiento del equipo.	Licy, 2023.	5,000.00	Se requiere 1 persona durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790. El monto incluye el costo de cursos y materiales de capacitación para mejorar las habilidades del equipo de marketing.
Análisis y reporte	Herramientas de análisis y generación de informes	Las herramientas de análisis proporcionan <i>insights</i> clave para optimizar campañas y estrategias futuras.	Google, 2023.	10,000.00	Se requiere 1 persona durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790. El presupuesto cubre el uso de herramientas de análisis como Google Analytics para monitorear el rendimiento de campañas.
Total presupuesto				165,000.00	El presupuesto total incluye todos los recursos necesarios para ejecutar las estrategias de marketing, incluyendo personal, salarios, y herramientas para garantizar el éxito de las campañas.
Plan de Operaciones					
Reclutamiento y selección	Costos asociados con atraer y seleccionar talento	Reclutar y seleccionar personal adecuado es fundamental para el crecimiento y eficiencia organizacional.	Johnson, 2024.	40,000.00	Se requieren 4 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790 cada uno. El presupuesto incluye publicidad en portales de empleo, entrevistas, evaluaciones, y costos de reclutadores externos.
Capacitación y desarrollo	Programas de formación y desarrollo profesional	La capacitación continua mejora el desempeño y las habilidades del equipo, impactando positivamente la productividad.	Ashley-Timms, 2024.	50,000.00	Se requieren 5 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye programas de desarrollo profesional y cursos especializados para actualizar las competencias del equipo en áreas clave.
Evaluaciones de desempeño	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño	Los sistemas de evaluación ayudan a identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño, incentivando el compromiso.	Sampath, 2023.	30,000.00	Se requieren 3 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye la implementación de plataformas de <i>software</i> para seguimiento del desempeño y evaluaciones trimestrales del equipo.
Beneficios y compensación	Paquetes de compensación y beneficios	Ofrecer paquetes de compensación competitivos ayuda a atraer y retener al mejor talento, aumentando la lealtad laboral.	Singh, 2023.	20,000.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye la estructuración de beneficios como seguros médicos, bonificaciones y revisiones salariales acorde al mercado.
Clima laboral y cultura corporativa	Iniciativas para promover un buen ambiente de trabajo y cultura organizacional	Mantener una cultura corporativa positiva mejora la productividad y reduce la rotación de empleados.	Huong & Huong, 2024.	15,000.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye actividades de integración, programas de bienestar laboral y reconocimiento a los empleados para mejorar el clima organizacional.
Total presupuesto				155,000.00	
Plan de Recursos Humanos					
Reclutamiento y selección	Costos asociados con atraer y seleccionar talento	Invertir en procesos de reclutamiento efectivos es clave para atraer candidatos adecuados y asegurar el éxito organizacional.	Ajayi & Udeh, 2024.	30,000.00	Se requieren 3 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790 cada uno. El presupuesto cubre costos de publicidad, entrevistas y honorarios de consultores de reclutamiento.
Capacitación y desarrollo	Programas de formación y desarrollo profesional	La capacitación continua mejora el desempeño y habilidades del personal, impactando positivamente la productividad general.	BLR, s.f.	40,000.00	Se requieren 4 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye costos de cursos, talleres y programas de desarrollo profesional para el personal.
Evaluaciones de desempeño	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño	Los sistemas de evaluación permiten monitorear y mejorar el rendimiento de los empleados, asegurando el cumplimiento de objetivos.	Sampath <i>et al.</i> , 2024.	15,000.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye la adquisición e implementación de <i>software</i> para evaluaciones y los costos de capacitación en el uso de estos sistemas.
Beneficios y compensación	Paquetes de compensación y beneficios	Ofrecer paquetes de compensación competitivos es crucial para atraer y retener talento, así como para mantener la satisfacción laboral.	Singh <i>et al.</i> , 2023.	50,000.00	Se requieren 5 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye el diseño y la administración de paquetes de beneficios y compensación, como seguros médicos y bonificaciones.
Clima laboral y cultura corporativa	Iniciativas para promover un buen ambiente de trabajo y cultura organizacional	Promover un buen clima laboral y una cultura positiva aumenta la satisfacción y retención del personal.	Basdekidou & Papapanagos, 2024.	10,000.00	Se requiere 1 persona durante 12 meses. El presupuesto cubre actividades y eventos para fomentar un buen ambiente de trabajo y mejorar la cultura corporativa.
Total presupuesto				145,000.00	
Plan de Sostenibilidad					
Auditoría y evaluación ambiental	Evaluación de impactos ambientales y auditorías de cumplimiento	Las auditorías y evaluaciones ambientales aseguran el cumplimiento de normativas y la identificación de oportunidades para mejorar la sostenibilidad.	Economagement, s.f.	40,000.00	Se requieren 4 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790 cada una. El presupuesto cubre costos de auditoría, informes y consultorías para evaluar el impacto ambiental y cumplimiento normativo.
Implementación de energías renovables	Instalación de sistemas de energía renovable	La inversión en energías renovables reduce las emisiones de carbono y los costos energéticos a largo plazo, promoviendo la sostenibilidad.	Pepper & Miller, 2023.	60,000.00	Se requieren 6 personas durante 12 meses. El presupuesto cubre la instalación de paneles solares, turbinas eólicas, y otros sistemas de energía renovable.
Digitalización de procesos	Implementación de tecnologías digitales para optimizar procesos	La digitalización de procesos mejora la eficiencia operativa y reduce el uso de recursos, apoyando los objetivos de sostenibilidad.	Rashed, 2024.	30,000.00	Se requieren 3 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye la adquisición de <i>software</i> y tecnologías digitales para optimizar procesos y reducir el impacto ambiental.
Programas de capacitación	Formación en prácticas sostenibles para el personal	La capacitación en sostenibilidad ayuda a los empleados a implementar prácticas responsables y cumplir con los objetivos ambientales.	Juliamida <i>et al.</i> , 2024.	25,000.00	Se requieren 3 personas durante 12 meses. El presupuesto cubre cursos y talleres sobre prácticas sostenibles para el personal de la empresa.
Iniciativas comunitarias	Proyectos y actividades para apoyar a las comunidades locales	Invertir en iniciativas comunitarias fortalece la relación con la comunidad, y promueve la responsabilidad social y ambiental.	Aiken, 2022.	20,000.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye la ejecución de proyectos comunitarios y actividades para fomentar el desarrollo y la sostenibilidad local.
Desarrollo de productos sostenibles	Creación de productos que cumplen con estándares ambientales	El desarrollo de productos sostenibles reduce el impacto ambiental y mejora la aceptación en el mercado de consumidores conscientes.	Clark & Doll, 2024.	30,000.00	Se requieren 3 personas durante 12 meses. El presupuesto abarca el diseño y producción de productos que cumplen con estándares de sostenibilidad y certificaciones ambientales.
Total presupuesto				205,000.00	
Plan de responsabilidad social					
Programas de inclusión financiera	Programas para mejorar el acceso a servicios financieros para comunidades desfavorecidas	Estos programas buscan reducir la brecha financiera y promover la inclusión en el sistema económico.	Martínez, 2023.	20,253.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses con un salario promedio de US\$ 790, cada una. El presupuesto cubre costos de desarrollo y ejecución de programas para mejorar el acceso a servicios financieros en comunidades desfavorecidas.
Iniciativas de educación financiera	Proyectos educativos sobre finanzas personales y gestión de dinero	La educación financiera ayuda a las personas a tomar decisiones informadas y mejorar su bienestar económico.	Mondal, 2024.	10,126.00	Se requiere 1 persona durante 12 meses. El presupuesto cubre el desarrollo de materiales educativos y la organización de talleres sobre finanzas personales y gestión de dinero.
Proyectos de desarrollo comunitario	Iniciativas para apoyar el desarrollo económico y social en comunidades locales	Estos proyectos buscan promover el crecimiento y bienestar en las comunidades mediante inversiones en infraestructura y servicios.	Ashinika & Mathivathany, 2023.	15,189.00	Se requieren 2 personas durante 12 meses. El presupuesto incluye costos asociados con la planificación y ejecución de proyectos destinados a fomentar el desarrollo económico y social en comunidades locales.
Voluntariado corporativo	Actividades de voluntariado y apoyo a causas sociales por parte de empleados	El voluntariado corporativo fortalece la responsabilidad social de la empresa y fomenta el compromiso de los empleados con la comunidad.	Askovic, 2021.	6,329.00	Se requiere 1 persona durante 12 meses. El presupuesto cubre la organización y gestión de actividades de voluntariado corporativo, así como los costos asociados con el apoyo a causas sociales.
Transparencia y rendición de cuentas	Actividades para promover la transparencia y rendición de cuentas en la empresa	La transparencia y rendición de cuentas son esenciales para construir confianza con las partes interesadas y cumplir con estándares éticos.	Adam, 2024.	3,797.00	No se requiere personal adicional. El presupuesto cubre costos relacionados con la implementación de prácticas y sistemas para garantizar la transparencia y rendición de cuentas en las operaciones de la empresa.
Total presupuesto				55,694.00	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 5. Matrices de riesgos

Tabla A

Matriz de riesgos: Estructura organizacional del Banco Innova

Área	Descripción	Impacto en colocaciones	Impacto en captaciones	Riesgos asociados	Medidas de mitigación
Consejo de Administración.	Órgano máximo de gobierno que establece la dirección estratégica y supervisa la gestión general.	Medio: La definición de estrategias puede afectar el enfoque en colocaciones.	Medio: Estrategias aprobadas pueden influir en la captación de fondos.	Riesgo de decisiones estratégicas incorrectas que pueden afectar la rentabilidad y el crecimiento.	Implementación de un proceso de revisión estratégica y evaluación constante del desempeño.
Dirección General.	Gestión operativa diaria del banco, asegurando la implementación efectiva de estrategias.	Medio: La coordinación de estrategias de colocación puede influir en su efectividad.	Medio: Coordinación de estrategias de captación puede afectar su eficiencia.	Riesgo operativo si la ejecución de estrategias no es efectiva.	Monitoreo continuo de la implementación de estrategias y ajustes según sea necesario.
Área de Finanzas y Tesorería.	Gestión de recursos financieros, captación de fondos y gestión de liquidez.	Medio: La disponibilidad de fondos puede limitar las colocaciones.	Alto: Crucial para la captación de fondos en mercados nacionales e internacionales.	Riesgo de liquidez y dependencia de fuentes externas de financiamiento.	Diversificación de fuentes de financiamiento y estrategias de gestión de liquidez.
Área de Crédito.	Evaluación y aprobación de solicitudes de crédito, gestión de la cartera de crédito.	Alto: Directamente responsable de las colocaciones y la gestión del riesgo crediticio.	Medio: La calidad de los créditos puede afectar la confianza de los depositantes.	Riesgo crediticio, riesgo de impago y deterioro de la cartera de crédito.	Implementación de políticas robustas de gestión de riesgos y evaluación crediticia.
Área de Riesgos.	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos, incluyendo riesgos de mercado, crediticios, operacionales y regulatorios.	Alto: La gestión de riesgos afecta directamente la calidad de las colocaciones.	Medio: Evaluación de riesgos puede influir en la captación de fondos.	Riesgo de exposición a eventos adversos y no mitigación efectiva de riesgos.	Desarrollo de políticas de gestión de riesgos y monitoreo continuo de la exposición a riesgos.
Área de Cumplimiento y Legal.	Asegura el cumplimiento de normas legales y regulatorias, gestión de asuntos legales.	Medio: El cumplimiento de las regulaciones puede limitar la capacidad de colocación de fondos.	Medio: Cumplimiento regulatorio puede influir en la percepción de seguridad por parte de los depositantes.	Riesgo de sanciones regulatorias y pérdida de reputación por incumplimiento legal.	Implementación de programas de cumplimiento y auditorías regulares para asegurar la conformidad con las regulaciones.
Área de Innovación y Tecnología.	Implementación de nuevas tecnologías y desarrollo de soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia y competitividad del banco.	Medio: Las innovaciones tecnológicas pueden mejorar los procesos de colocación de fondos.	Medio: Tecnologías avanzadas pueden facilitar la captación de fondos.	Riesgo tecnológico y costo de implementación de nuevas tecnologías.	Inversión en investigación y desarrollo tecnológico, y colaboración con fintechs y startups.
Área de Recursos Humanos.	Gestión del capital humano, asegurando personal capacitado y motivado para alcanzar los objetivos estratégicos del Banco.	Medio: Personal capacitado mejora la efectividad en la colocación de fondos.	Medio: Personal eficiente mejora la eficiencia en la captación de fondos.	Riesgo de falta de capacitación y motivación del personal, afectando la productividad.	Programas de desarrollo y capacitación continua, y estrategias de retención de talento.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla B

Matriz de riesgos: Recursos y Capacidades del Banco Innova

Categoría	Recurso / Capacidad	Descripción	Impacto en deficiencia de colocaciones y captaciones de fondos	Probabilidad	Severidad	Acciones recomendadas
Recursos tangibles	Infraestructura y tecnología	Infraestructura sólida, pero tecnología limitada.	Alta - La tecnología limitada afecta directamente la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.	Alta - La tecnología juega un papel crítico en el sector financiero.	Alta - La falta de tecnología avanzada puede afectar gravemente las operaciones.	Invertir en infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.
	Recursos financieros	Posición financiera estable, pero dependencia de fuentes tradicionales.	Media - La dependencia de fuentes tradicionales limita la flexibilidad financiera.	Media - La estabilidad financiera actual puede ser afectada por cambios en el mercado.	Alta - La dependencia financiera podría llevar a riesgos significativos en tiempos de crisis.	Diversificar las fuentes de financiamiento.
	Recursos humanos	Personal capacitado, pero falta de formación específica en ventas y marketing financiero.	Alta - La falta de formación específica limita la capacidad de generar nuevas colocaciones.	Media - Aunque capacitado, el personal puede no estar totalmente alineado con las necesidades actuales del mercado.	Alta - La deficiencia en ventas y marketing afecta directamente la captación de fondos.	Implementar programas de capacitación en ventas y marketing financiero.
Recursos intangibles	Marca y reputación	Marca reconocida y respetada.	Alta - La reputación es crucial para la confianza de los clientes y la captación de fondos.	Media - La marca es fuerte, pero la competencia y los cambios del mercado pueden afectar su percepción.	Alta - Una pérdida de confianza puede tener un impacto significativo en las operaciones del Banco.	Mantener y fortalecer la confianza a través de la transparencia y la calidad del servicio.
	Capital intelectual	Conocimiento y experiencia acumulada.	Media - La experiencia acumulada es valiosa, pero necesita actualización continua.	Media - El capital intelectual es estable, pero necesita adaptación a nuevas tecnologías y métodos.	Media - Sin actualización, el capital intelectual puede quedarse obsoleto frente a competidores más ágiles.	Fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo.
	Relaciones con clientes y proveedores	Relaciones sólidas, pero falta de estrategias efectivas de gestión.	Alta - Las relaciones con clientes y proveedores son fundamentales para la operación y expansión del Banco.	Alta - La falta de estrategias efectivas puede llevar a la pérdida de clientes y proveedores clave.	Alta - La gestión ineficiente de relaciones puede causar serias deficiencias en captación y colocación de fondos.	Mejorar la gestión de relaciones mediante la personalización de servicios y la atención al cliente.
Capacidades organizacionales	Capacidad de innovación	Fuerte capacidad de innovación, pero limitada en productos financieros.	Alta - La capacidad de innovación es crucial para mantenerse competitivo.	Alta - La falta de innovación en productos financieros puede dejar al Banco atrás a comparación de sus competidores.	Alta - La innovación insuficiente afecta directamente la capacidad del Banco para atraer nuevos clientes y fondos.	Desarrollar productos financieros innovadores que respondan a las necesidades del mercado.
	Gestión de riesgos	Efectiva, pero demasiado conservadora.	Alta - Una gestión de riesgos muy conservadora puede limitar las oportunidades de crecimiento.	Media - Aunque efectiva, la gestión conservadora puede necesitar ajustes para balancear riesgos y oportunidades.	Alta - La falta de disposición para asumir riesgos puede restringir el crecimiento del Banco.	Balancear una gestión de riesgos efectiva con una mayor disposición a asumir riesgos calculados.
	Eficiencia operativa	Necesidad de optimización de procesos.	Media - La optimización de procesos puede mejorar significativamente la eficiencia y reducir costos.	Alta - La ineficiencia operativa actual es evidente y afecta la capacidad del banco para competir eficazmente.	Media - La ineficiencia tiene un impacto considerable, pero es manejable con la correcta optimización.	Optimizar procesos y mejorar la gestión de recursos.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla C

Matriz de riesgos: cultura corporativa y recursos humanos

Categoría	Recurso / Capacidad	Descripción	Impacto en deficiencia de colocaciones y captaciones de fondos	Probabilidad	Severidad
Recursos humanos	Personal capacitado	Nivel de formación y experiencia del personal.	Medio - La falta de personal capacitado puede afectar la calidad del servicio y la eficiencia operativa.	Medio - La disponibilidad de personal capacitado es variable en el sector financiero.	Alta - La deficiencia en la capacitación puede afectar gravemente la calidad del servicio y la eficiencia operativa.
Cultura corporativa	Innovación y adaptabilidad	Grado en que la cultura corporativa fomenta la innovación y la adaptabilidad a los cambios.	Alta - La falta de innovación y adaptabilidad puede limitar la capacidad del banco para competir y atraer nuevos clientes.	Alta - La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y adoptar nuevas tecnologías es crucial en el sector financiero.	Alta - La resistencia al cambio y la falta de innovación pueden resultar en una pérdida significativa de competitividad y oportunidades de crecimiento.
Comunicación interna	Flujo de información	Eficiencia y claridad en la comunicación interna.	Medio - La comunicación ineficaz puede llevar a errores operativos y a una menor eficiencia en la atención al cliente.	Medio - La calidad de la comunicación interna varía según las prácticas de gestión y la cultura organizacional.	Media - La comunicación ineficaz puede causar problemas operativos y reducir la eficiencia y satisfacción del cliente.
Motivación y retención	Políticas de motivación	Estrategias y políticas para mantener motivado y retener al personal talentoso.	Medio - La falta de políticas efectivas de motivación y retención puede llevar a una alta rotación de personal y pérdida de talento.	Alta - La motivación y retención del personal son factores críticos en la estabilidad y eficiencia del Banco.	Media - La alta rotación de personal puede afectar la continuidad y eficiencia operativa.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla D

Matriz de riesgos: procesos operativos

Aspecto	Descripción	Riesgos identificados	Impacto	Probabilidad	Áreas de mejora	Recomendaciones	Impacto de la tecnología
Apertura de cuentas	Proceso de apertura de cuentas bancarias utilizando tecnología actual.	Retrasos en la integración de datos entre sistemas.	Disminución en la satisfacción del cliente.	Media	Mejorar integración entre sistemas existentes.	Optimizar los sistemas de verificación de identidad y datos.	Tecnología actual puede ser mejorada para reducir tiempos de procesamiento.
Gestión de créditos	Evaluación y aprobación de créditos con tecnología existente.	Ineficiencia en la actualización de datos y falta de flexibilidad en las reglas de crédito.	Reducción en la eficiencia de colocación de fondos.	Alta	Revisar la configuración de las reglas de crédito y actualizar sistemas.	Implementar herramientas de análisis de crédito más avanzadas.	La tecnología puede facilitar una evaluación más rápida y precisa de solicitudes.
Transacciones y transferencias	Manejo de transacciones diarias y transferencias usando plataformas digitales.	Problemas con la capacidad de los sistemas para manejar altos volúmenes de transacciones.	Costos operativos elevados y retrasos en procesamiento.	Media	Evaluar la capacidad de los sistemas actuales para manejar el volumen de transacciones.	Ampliar la infraestructura tecnológica para mejorar el rendimiento.	La tecnología actual puede ser escalada para manejar mayores volúmenes de manera más eficiente.
Servicio al cliente	Gestión de consultas y solicitudes mediante CRM y otras herramientas tecnológicas.	Problemas con la integración de los canales de comunicación y la falta de personal capacitado.	Reducción en la satisfacción del cliente y aumento en las quejas.	Alta	Mejorar la integración de canales y capacitar al personal en el uso de CRM.	Actualizar el CRM y entrenar al personal en su uso efectivo.	La tecnología CRM puede mejorar la respuesta y resolución de casos al integrarse mejor con otros sistemas.
Cumplimiento normativo	Aseguramiento del cumplimiento de regulaciones mediante herramientas tecnológicas.	Desafíos en la adaptación a nuevas regulaciones y cambios en las políticas internas.	Riesgo de sanciones y problemas regulatorios.	Baja	Actualizar los sistemas de monitoreo y cumplimiento.	Implementar herramientas de cumplimiento normativo más flexibles.	Las herramientas tecnológicas pueden facilitar la adaptación a nuevas regulaciones y mejorar el monitoreo.
Colocaciones de fondos	Proceso de colocar capital en inversiones utilizando plataformas tecnológicas.	Limitaciones en las herramientas actuales para analizar oportunidades de inversión.	Menor rentabilidad y oportunidades perdidas.	Alta	Optimizar herramientas de análisis de inversión y ajustar políticas.	Utilizar software de análisis avanzado para identificar oportunidades de colocación.	La tecnología puede mejorar la identificación de oportunidades y la gestión de riesgos en colocaciones.
Captaciones de fondos	Estrategias para atraer y retener depósitos con el uso de tecnología.	Ineficiencia en la promoción de productos y gestión de clientes.	Reducción en el crecimiento de depósitos y dificultades de retención.	Alta	Revisar y mejorar estrategias de marketing digital y fidelización.	Utilizar herramientas de análisis de datos para diseñar campañas efectivas y programas de fidelización.	La tecnología puede mejorar la eficacia de las campañas de marketing y la retención de clientes mediante análisis de datos y segmentación.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla E

Matriz de Riesgos: Áreas responsables

Área crítica	Riesgo identificado	Impacto	Probabilidad	Severidad	Medidas de mitigación
Gestión de la relación con clientes (CRM)	Gestión ineficaz de relaciones con clientes debido a falta de capacitación o uso inadecuado del CRM.	Alto	Moderada	Alto	Capacitación del personal en el uso de herramientas CRM; actualización de la estrategia CRM.
Análisis de datos y evaluación de riesgos	Evaluaciones de riesgo inexactas debido a sistemas desactualizados o datos incompletos.	Alto	Moderada	Alto	Actualización de sistemas de análisis de riesgos; mejora en la calidad de los datos.
Estrategias de marketing y captación	Estrategias de marketing desactualizadas o mal dirigidas que no atraen nuevos fondos.	Alto	Alta	Alto	Revisión y ajuste de las estrategias de marketing; uso de análisis de datos para medir efectividad.
Procesos operativos	Cuellos de botella en procedimientos internos que ralentizan la colocación de fondos.	Medio	Alta	Alto	Identificación y eliminación de cuellos de botella; mejora en la eficiencia operativa.
Tecnología de soporte	Uso inadecuado o falta de integración efectiva de la tecnología existente.	Alto	Moderada	Alto	Integración y actualización de tecnología; capacitación continua en el uso de tecnología.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 6. Presupuestos de los planes funcionales

Presupuesto del plan de Marketing 2024-2028							
Actividad	Descripción	Presupuesto estimado 2024 (US\$)	Incremento anual (%)	Presupuesto estimado 2025 (US\$)	Presupuesto estimado 2026 (US\$)	Presupuesto estimado 2027 (US\$)	Presupuesto estimado 2028 (US\$)
Publicidad en Línea	Campañas en redes sociales, motores de búsqueda	50,000.00	5%	52,500.00	55,125.00	57,881.00	60,775.00
SEO y SEM	Optimización de sitio web y publicidad pagada	30,000.00	5%	31,500.00	33,075.00	34,728.00	36,464.00
Email Marketing	Desarrollo y envío de campañas de email	15,000.00	5%	15,750.00	16,538.00	17,365.00	18,233.00
Promociones y Ofertas Especiales	Ofertas y descuentos para nuevos productos	20,000.00	5%	21,000.00	22,050.00	23,153.00	24,310.00
Eventos y Ferias	Participación en eventos y ferias locales	25,000.00	5%	26,250.00	27,563.00	28,941.00	30,388.00
Desarrollo de Contenido	Creación de contenido para web y redes sociales	10,000.00	5%	10,500.00	11,025.00	11,576.00	12,155.00
Capacitación del Personal	Cursos y entrenamientos para el equipo de marketing	5,000.00	5%	5,250.00	5,513.00	5,788.00	6,077.00
Análisis y Reporte	Herramientas de análisis y generación de informes	10,000.00	5%	10,500.00	11,025.00	11,576.00	12,155.00
Total presupuesto		165,000.00		173,250.00	181,914.00	191,008.00	200,557.00
Presupuesto del Plan de Operaciones 2024-2028							
Actividad	Descripción	Presupuesto estimado 2024 (US\$)	Incremento anual (%)	Presupuesto estimado 2025 (US\$)	Presupuesto estimado 2026 (US\$)	Presupuesto estimado 2027 (US\$)	Presupuesto estimado 2028 (US\$)
Reclutamiento y Selección	Costos asociados con atraer y seleccionar talento	40,000	5%	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.00
Capacitación y Desarrollo	Programas de formación y desarrollo profesional	50,000	5%	52,500.00	55,125.00	57,881.00	60,775.00
Evaluaciones de Desempeño	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño	30,000	5%	31,500.00	33,075.00	34,729.00	36,465.00
Beneficios y Compensación	Paquetes de compensación y beneficios	20,000	5%	21,000.00	22,050.00	23,153.00	24,311.00
Clima Laboral y Cultura Corporativa	Iniciativas para promover un buen ambiente de trabajo y cultura organizacional	15,000	5%	15,750.00	16,538.00	17,365.00	18,233.00
Total presupuesto		155,000.00		162,750.00	170,888.00	179,433.00	188,404.00
Presupuesto del plan de recursos humanos 2024-2028							
Actividad	Descripción	Presupuesto estimado 2024 (US\$)	Incremento anual (%)	Presupuesto estimado 2025 (US\$)	Presupuesto estimado 2026 (US\$)	Presupuesto estimado 2027 (US\$)	Presupuesto estimado 2028 (US\$)
Reclutamiento y Selección	Costos asociados con atraer y seleccionar talento	30,000	5%	31,500.00	33,075.00	34,729.00	36,465.00
Capacitación y Desarrollo	Programas de formación y desarrollo profesional	40,000	5%	42,000	44,100	46,305	48,620
Evaluaciones de Desempeño	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño	15,000	5%	15,750	16,538	17,365	18,233
Beneficios y Compensación	Paquetes de compensación y beneficios	50,000	5%	52,500	55,125	57,881	60,775
Clima Laboral y Cultura Corporativa	Iniciativas para promover un buen ambiente de trabajo y cultura organizacional	10,000	5%	10,500	11,025	11,576	12,155
Total presupuesto		145,000.00		152,250.00	159,863.00	167,856.00	176,248.00
Presupuesto del plan de sostenibilidad 2024-2028							
Actividad	Descripción	Presupuesto estimado 2024 (US\$)	Incremento anual (%)	Presupuesto estimado 2025 (US\$)	Presupuesto estimado 2026 (US\$)	Presupuesto estimado 2027 (US\$)	Presupuesto estimado 2028 (US\$)
Auditoría y Evaluación Ambiental		40,000.00	5%	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.00
Implementación de Energías Renovables		60,000.00	5%	63,000.00	66,150.00	69,458.00	72,931.00
Digitalización de Procesos		30,000.00	5%	31,500.00	33,075.00	34,728.00	36,464.00
Programas de Capacitación		25,000.00	5%	26,250.00	27,563.00	28,941.00	30,388.00
Iniciativas Comunitarias		20,000.00	5%	21,000.00	22,050.00	23,153.00	24,310.00
Desarrollo de Productos Sostenibles		30,000.00	5%	31,500.00	33,075.00	34,728.00	36,464.00
Total presupuesto		205,000.00		215,250.00	226,013.00	237,313.00	249,177.00
Presupuesto del plan de Responsabilidad Social 2024-2028							
Actividad	Descripción	Presupuesto estimado 2024 (US\$)	Incremento anual (%)	Presupuesto estimado 2025 (US\$)	Presupuesto estimado 2026 (US\$)	Presupuesto estimado 2027 (US\$)	Presupuesto estimado 2028 (US\$)
Programas de Inclusión Financiera		20,253.00	5%	21,266.00	22,329.00	23,445.00	24,617.00
Iniciativas de Educación Financiera		10,126.00	5%	10,632.00	11,164.00	11,722.00	12,308.00
Proyectos de Desarrollo Comunitario		15,189.00	5%	15,948.00	16,745.00	17,582.00	18,461.00
Voluntariado Corporativo		6,329.00	5%	6,645.00	6,977.00	7,326.00	7,692.00
Transparencia y Rendición de Cuentas		3,797.00	5%	3,987.00	4,186.00	4,395.00	4,615.00
Total presupuesto		55,694.00		58,478.00	61,401.00	64,470.00	67,693.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 7. Proceso de determinación de proyección con estrategia

Para determinar la proyección de los activos, pasivos y patrimonio del Banco Innova del Perú de 2024 a 2028 con base en los datos históricos de 2018 a 2023, se pueden utilizar diferentes métodos matemáticos y estadísticos. Aquí se describe un enfoque común:

1. Método de Crecimiento Lineal

- **Cálculo de Tasa de Crecimiento Anual Promedio (CAGR).** La CAGR se usa para calcular la tasa de crecimiento anual promedio a lo largo de un periodo. Se utiliza para proyectar las cifras futuras a partir de las cifras históricas. La fórmula es:

$$CAGR = \left(\frac{V_{\text{final}}}{V_{\text{inicial}}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

Donde:

- V_{final} es el valor al final del periodo (en este caso, 2024).
- V_{inicial} es el valor al inicio del periodo (en este caso, 2019).
- n es el número de años entre el valor inicial y final (5 años en este caso).
- **Aplicación de la Tasa de Crecimiento.** Una vez calculado el CAGR, se puede usar esta tasa para proyectar los valores futuros utilizando la fórmula:

$$V_{\text{proyectado}} = V_{\text{inicial}} \times (1 + CAGR)^n$$

Donde:

- V_{proyectado} es el valor proyectado para el año deseado.
- V_{inicial} es el valor en 2024.
- n es el número de años en el futuro que se desea proyectar (1 a 5 años para los años 2024 a 2028).
- **Aplicación.** Se procederá a calcular el CAGR para uno de los elementos, por ejemplo, los Depósitos de clientes - Demanda - Minorista
 - Datos históricos. 2018: US\$ 20,069.94; 2023: US\$ 32,832.87
 - Calcular CAGR. $CAGR = ((32,832.87 / 20,069.94)^{(1/5)}) - 1 = 0.1055$ o 10.55%
 - Proyectar para 2024 a 2028.
Para 2028 $V_{\text{proyectado}} = 32,832.87 \times (1 + 0.1055) = 36,658.39$
Y así sucesivamente para los años siguientes.

2. Método de Regresión Lineal

- **Preparación de datos.** Se recopilan los datos históricos para cada variable (activos, pasivos, patrimonio) en los años disponibles.
- **Ajuste del modelo.** Utiliza un *software* de análisis estadístico para ajustar una línea de regresión a los datos históricos. La fórmula general de una línea de regresión es:

$$Y=a+bX$$

Donde:

- Y es el valor proyectado.
 - a es la intersección.
 - b es la pendiente (tasa de cambio).
 - X es el año.
- **Proyección.** Utiliza la ecuación ajustada para proyectar los valores para los años 2024 a 2028.

Ambos métodos, el de crecimiento lineal y la regresión lineal, son herramientas útiles para realizar proyecciones financieras. La elección entre uno u otro puede depender de la naturaleza de los datos y del contexto del análisis.

Anexo 8. Proyección de balance sin estrategia (en miles de US\$)

	Actual					Proyección sin estrategia					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos											
Efectivo (reservas en el banco central)											
de reservas mínimas	3,746.15	3,826.60	3,692.69	3,913.26	4,038.70	4,216.61	4,489.00	4,775.00	5,073.00	5,385.00	5,712.00
excedente	137,234.31	243,812.24	67,668.79	56,400.82	90,533.84	146,780.39	158,457.00	172,126.00	187,597.00	204,948.00	224,249.00
Total	140,980.46	247,638.83	71,361.49	60,314.08	94,572.54	150,997.00	162,946.00	176,901.00	192,670.00	210,333.00	229,961.00
Depósitos en entidades de crédito	200.00	200.00	50,000.00	45,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00
Activos de inversión											
Bonos de tesorería	24,561.09	31,926.06	100,141.64	102,043.70	110,815.79	124,173.65	135,367.00	146,583.00	158,672.00	171,687.00	185,687.00
Bonos extranjeros	24,561.09	31,926.06	33,380.55	34,014.57	36,938.60	41,391.22	43,539.00	45,689.00	47,905.00	50,188.00	52,538.00
Total	49,122.18	63,852.11	133,522.19	136,058.27	147,754.39	165,564.86	178,906.00	192,272.00	206,577.00	221,875.00	238,225.00
Créditos sobre clientes											
Préstamos hipotecarios - Minorista - Tasa de 12 meses	66,519.76	74,240.43	91,774.74	97,933.99	103,627.78	111,717.43	115,512.20	119,846.04	124,247.21	128,727.68	133,286.98
Préstamos hipotecarios - Minorista - tasa de 5 años	68,397.32	76,089.25	92,460.51	99,684.08	104,736.28	111,428.77	115,213.74	119,536.39	123,926.18	128,395.07	132,942.59
Préstamos hipotecarios - Privado - Tasa de 12 meses	61,083.01	58,188.40	73,306.26	72,424.64	67,943.37	67,487.80	69,780.20	72,398.25	75,056.96	77,763.59	80,517.83
Préstamos hipotecarios - Privado - tasa de 5 años	61,246.71	58,863.94	71,778.76	71,050.52	66,862.61	66,750.96	69,018.33	71,607.79	74,237.48	76,914.55	79,638.73
Préstamos al consumo - Minorista	17,555.06	23,849.00	33,706.34	41,171.95	42,441.17	43,836.78	45,325.81	47,026.37	48,753.34	50,511.43	52,300.46
Préstamos al consumo - Privado	19,034.95	25,840.34	34,552.39	41,099.73	41,486.62	40,199.02	41,564.48	43,123.92	44,707.58	46,319.78	47,960.34
Tarjetas de crédito - Minorista	7,854.77	6,069.99	8,603.76	8,807.73	8,465.51	8,769.72	9,067.60	9,407.81	9,753.29	10,105.01	10,462.91
Tarjetas de crédito - Privado	5,367.91	3,966.99	6,095.19	5,604.14	5,246.08	5,449.09	5,634.18	5,845.57	6,060.24	6,278.78	6,501.16
Préstamos PYME	958.76	605.44	327.73	334.54	474.66	732.57	757.45	785.87	814.73	844.11	874.00
Créditos sobre clientes Total	308,018.25	327,713.79	412,605.68	438,111.32	441,284.09	456,372.13	471,874.00	489,578.00	507,557.00	525,860.00	544,485.00
Reserva para pérdidas por préstamos	(29,226.23)	(22,040.55)	(20,142.80)	(18,635.55)	(18,526.86)	(18,102.43)	(18,752.00)	(19,356.00)	(19,976.00)	(20,611.00)	(21,262.00)
Activos tangibles	12,127.10	11,156.93	10,264.38	9,443.23	8,687.77	7,992.75	7,493.00	7,169.00	6,860.00	6,575.00	6,311.00
Activos intangibles	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Contratos swap	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total activos	491,221.75	638,521.12	667,610.93	680,291.34	738,771.93	827,824.30	867,467.00	911,564.00	958,688.00	1,009,032.00	1,062,720.00
Pasivos											
Depósitos de bancos centrales											
ELA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Línea de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos de entidades de crédito											
Depósitos de clientes											
Demanda - Minorista	20,069.94	24,591.43	23,949.83	26,342.10	29,031.71	32,832.87	34,378.74	35,764.58	37,263.20	38,851.15	40,551.88
Demanda - Privado	13,883.15	17,814.83	15,675.59	15,753.09	17,230.31	19,300.61	20,209.34	21,024.00	21,904.95	22,838.42	23,838.19
Cuenta corriente	153,354.21	148,923.55	145,009.31	153,567.83	155,673.17	158,696.94	166,168.86	172,867.30	180,110.85	187,786.18	196,006.62
12 meses plazo - Minorista	43,649.47	72,833.48	68,466.29	72,237.28	88,479.94	104,174.39	104,836.23	108,313.32	112,931.26	119,033.62	128,851.81
12 meses plazo - Privado	41,873.36	75,304.33	79,363.44	80,878.54	87,722.71	92,879.74	97,252.79	101,173.15	105,412.55	108,904.65	108,715.78
24 meses plazo - Minorista	40,720.73	82,911.77	97,633.95	96,688.89	104,465.96	118,860.59	124,456.90	129,473.88	134,899.15	140,647.80	146,804.74
24 meses plazo - Privado	33,340.50	74,499.09	87,023.12	82,594.79	93,306.22	110,228.28	115,418.15	120,070.78	125,102.03	130,433.19	136,142.97
Total	346,891.35	496,878.49	517,121.53	528,062.52	575,910.02	636,973.41	662,721.00	688,687.00	717,624.00	748,495.00	780,912.00
Bonos a largo plazo	57,000.00	57,000.00	55,000.00	55,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Deuda subordinada	58,500.00	58,500.00	60,500.00	60,500.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00
Contratos swap	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total pasivos	462,391.35	612,378.49	632,621.53	643,562.52	700,910.02	761,973.41	787,721.00	813,687.00	842,624.00	873,495.00	905,912.00
Patrimonio											
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Capital social	50,600.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00	60,514.00
Otros fondos	9,994.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00	5,037.00
Capital Tier 1 adicional	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Otro resultado global acumulado	1,055.34	(1,765.68)	6,129.16	6,129.16	6,129.16	31,358.74	45,254.00	60,865.00	76,384.00	92,868.00	110,942.00
Ganancias acumuladas	(8,982.92)	(33,818.94)	(38,642.69)	(37,690.75)	(35,951.34)	(34,818.25)	(34,818.00)	(33,539.00)	(32,121.00)	(30,382.00)	(28,435.00)
Beneficio del período	(24,836.02)	(4,823.75)	951.94	1,739.41	1,133.09	2,759.40	2,759.00	4,000.00	5,250.00	6,500.00	7,750.00
Total patrimonio	28,830.40	26,142.64	34,989.41	36,728.82	37,861.91	65,850.89	79,746.00	97,877.00	116,064.00	135,537.00	156,808.00
Total pasivos y patrimonio	491,221.75	638,521.12	667,610.93	680,291.34	738,771.93	827,824.30	867,467.00	911,564.00	958,688.00	1,009,032.00	1,062,720.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

Anexo 9. Datos para calcular el COK

Cálculo CAPM - COK		Descripción		Fuente
Rf	Tasa libre de riesgo	3.81%	Us Treasury Bond 23 de agosto de 2024	U.S. Department of the Treasury, s.f.
	Beta no apalancada	1.06	bancos	Damodaran, 2024a.
β	Beta apalancada	1.06	Cálculo según fórmula	β = Beta no apalancado * (1+(1-T)*(D/C))
T		29.50%	Tasa de Renta Perú	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), s.f.
	D/C		Capital propio	
Rm	Prima de riesgo	6.94%	Perú	Damodaran, 2024b.
Rpaís	Riesgo país	1.63%	BCRP, 21 de agosto de 2024.	BCRP, 2024f.

Nota: Elaboración propia, 2024.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Dilmer Arsenio Dionisio Fabian

Nació en 1990 en la ciudad de Huancayo. Es Titulado en Administración de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y ha realizado estudios de especialización en Administración y Gestión de Empresas en la Pacífico Business School. Cuenta con más de seis años de experiencia en el área de comercio exterior. Actualmente se desempeña en Export Kamaq Maki del Perú, en el área Comercial.

Sr. Francis Hubert Fonseca Geldres

Nació en 1992 en la ciudad de Lima. Es Bachiller en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres, con estudios de postgrado en la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 11 años de experiencia en logística y aduanas. Actualmente labora en Salinas y Cassareto Agentes Asociados de Aduana.

Sr. Fredy Renan Young del Aguila

Nació en 1995 en la ciudad de Pucallpa. Es titulado en Ingeniería Civil por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con estudios de postgrado en la misma casa de estudios. Cuenta con más de 7 años de experiencia en el Sector Construcción. Actualmente labora en Framsa Contratistas Generales S.A.C.