



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
BANCO IMPULSA PERÚ 2024-2028”**

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

**Presentado por**

**Denis Gabriel Carhuas Castro**

**Giancarlo Argote Huayas**

**Marco Antonio Bendezu Flores**

**Talia Cassandra Farias Charun**

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

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

**Lima, setiembre 2024**



A través del presente, Paula Ponce de León Lobaton deja constancia que el trabajo de investigación titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BANCO IMPULSA PERÚ 2024-2028", presentado por los alumnos:

Denis Gabriel Carhuas Castro  
Giancarlo Argote Huayas  
Marco Antonio Bendezu Flores  
Talia Cassandra Farias Charun

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 10 de diciembre de 2024, dando el siguiente resultado:

### 20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para sa...

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía

#### Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

#### Fuentes principales

- 50% Fuentes de Internet
- 11% Publicaciones
- 8% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Se adjunta el reporte original completo

Atentamente,

Paula Gabriela Ponce de León

ORCID 0000-0002-2281-5556

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito del presente trabajo es definir el rumbo a seguir para el Banco Impulsa Perú para el periodo 2024-2028, de acuerdo con las condiciones del entorno y la situación interna de la empresa. Este rumbo a seguir se desarrolla mediante una estrategia genérica, estrategias de crecimiento planes de acción y presupuestos por área. Para el entorno se usó la metodología de análisis Pestel y el análisis de las cinco fuerzas de Porter; para la situación interna, el lienzo de modelo de negocio y la cadena de valor, culminando la evaluación de fortalezas en busca de fuentes de ventaja competitiva sostenible mediante el análisis VRIO; para el estudio de mercado, revisión bibliográfica de estadísticas de la SBS e INEI; para la formulación y selección de estrategias, la matriz FODA, la matriz Peyea y la matriz de gran estrategia. Finalmente, se evaluó la viabilidad de la estrategia mediante la proyección de flujos de caja incrementales descontados para el periodo considerado. Los principales resultados son la recomendación de una estrategia genérica de diferenciación enfocada, estrategias de crecimiento de penetración de mercado y desarrollo de producto, y un conjunto de planes de acción con énfasis en el aspecto tecnológico. Además, se concluye que las estrategias son viables y convenientes, pues del flujo incremental proyectado se obtiene un valor actual neto positivo (de S/16,618,288) y una tasa interna de retorno de 14.86 %, mayor que la tasa de descuento.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>2</b>
1.1 Consideraciones generales .....	2
1.2 Perfil del BIP.....	2
1.2.1 Descripción de la empresa .....	2
1.2.2 Modelo de negocio.....	2
1.2.3 Perfil estratégico .....	3
1.3 Definición del problema .....	3
1.4 Enfoque y definición de la solución prevista.....	3
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>4</b>
2.1 Análisis del macroentorno .....	4
2.1.2 Análisis Pestel.....	4
2.1.2.1 Entorno político y legal.....	4
2.1.2.2 Entorno económico .....	5
2.1.2.3 Entorno social .....	8
2.1.2.4 Entorno tecnológico.....	9
2.1.2.5 Entorno ecológico .....	12
2.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
2.1.4 Conclusiones del análisis del macroentorno .....	14
2.2 Análisis del microentorno .....	15
2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	15
2.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores .....	15
2.2.1.2 Poder de negociación de los clientes .....	15
2.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores.....	16
2.2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	17
2.2.1.5 Rivalidad de los competidores existentes .....	18
2.2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	21
2.2.3 Conclusiones del análisis del microentorno.....	24

<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>25</b>
3.1 Cadena de valor.....	25
3.2 Análisis de las áreas funcionales.....	25
3.2.1 Administración y gerencia (A).....	25
3.2.2 Marketing y ventas (M) .....	26
3.2.3 Operaciones (O).....	26
3.2.4 Finanzas y contabilidad (F).....	27
3.2.5 Recursos humanos (H).....	27
3.2.6 Información y comunicaciones (I) .....	28
3.2.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T) .....	28
3.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	28
3.4 Análisis VRIO.....	29
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>31</b>
4.1 Análisis de la situación económica del Perú.....	31
4.2 Análisis del sistema financiero en el Perú .....	31
4.3 Indicadores según segmentos socioeconómicos .....	35
4.4 Proyecciones de demanda .....	36
4.5 Síntesis de las tendencias del mercado .....	39
4.6 Definición del segmento y proyección de la demanda del banco .....	39
<b>CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>41</b>
5.1 Visión.....	41
5.2 Misión .....	41
5.3 Valores .....	41
5.4 Objetivos estratégicos .....	41
<b>CAPÍTULO VI. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>42</b>
6.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	42
6.2 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea).....	42
6.3 Matriz de la gran estrategia (GE).....	44

6.4 Selección de la estrategia .....	45
6.4.1 Estrategia genérica .....	45
6.4.2 Estrategias de crecimiento .....	46
<b>CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES.....</b>	<b>47</b>
7.1 Plan funcional de marketing y ventas .....	47
7.1.1 Objetivos de marketing .....	47
7.1.2 Estrategia de segmentación de mercado .....	47
7.1.3 Estrategia de posicionamiento .....	48
7.1.4 Estrategia de postura competitiva .....	48
7.1.5 Estrategia comercial.....	49
7.1.6 Estrategia de mezcla de marketing .....	49
7.1.7 Plan de acción de marketing .....	51
7.1.7 Presupuesto de marketing .....	51
7.2 Plan funcional de operaciones .....	52
7.2.1 Canales de atención.....	53
7.2.2 Diseño de productos y músculo comercial .....	54
7.2.3 Pronósticos y planeamiento .....	54
7.2.4 Indicadores clave de gestión .....	55
7.2.5 Tecnologías de inclusión financiera y autoservicio .....	55
7.2.6 Control de operaciones .....	56
7.2.7 Presupuesto de operaciones .....	56
7.3 Plan funcional de recursos humanos.....	57
7.3.1 Desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores.....	58
7.3.2 Reducción la rotación de colaboradores .....	59
7.3.3 Fortalecer la competencia tecnológica del personal .....	59
7.3.4 Asesoría y confidencialidad a los clientes .....	60
7.3.5 Estructura organizacional alineada .....	60
7.3.6 Retención del talento.....	62
7.3.7 Atracción del talento .....	62
7.3.8 Presupuesto de recursos humanos.....	63

7.4 Plan de responsabilidad social empresarial.....	64
7.4.1 Grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) .....	64
7.4.2 Objetivos de responsabilidad social.....	64
7.4.3 Presupuesto de responsabilidad social .....	66
7.4.4 Conclusiones del plan de responsabilidad social .....	66
7.5 Plan funcional de finanzas .....	66
7.5.1 Objetivos de finanzas .....	66
7.5.2 Evaluación financiera.....	67
7.5.3 Análisis de sensibilidad.....	70
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>
<b>HOJAS DE VIDA RESUMIDAS .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entorno político y legal.....	5
Tabla 2. Volatilidad del tipo de cambio en Perú y otros países de la región.....	7
Tabla 3. Entorno económico.....	8
Tabla 4. Entorno social.....	9
Tabla 5. Entorno tecnológico.....	12
Tabla 6. Entorno ecológico.....	13
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	14
Tabla 8. Datos básicos de proveedores del BBVA.....	15
Tabla 9. Estructura del sistema financiero.....	18
Tabla 10. Ranking de créditos directos al 31 de diciembre de 2023 de la banca múltiple.....	19
Tabla 11. Ranking de depósitos totales al 31 de diciembre de 2023 de la banca múltiple.....	20
Tabla 12. Ranking de créditos directos al 31 de diciembre de 2023 las cajas municipales.....	20
Tabla 13. Ranking de depósitos totales al 31 de diciembre de 2023 de cajas municipales.....	21
Tabla 14. Matriz MPC.....	22
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	29
Tabla 16. Análisis VRIO.....	30
Tabla 17. Estructura del sistema financiero peruano.....	32
Tabla 18. Créditos directos según tipo de crédito.....	32
Tabla 19. Evolución del mercado de créditos.....	33
Tabla 20. Depósitos según tipo de depósito.....	33
Tabla 21. Indicadores financieros del sector financiero de operaciones múltiples.....	34
Tabla 22. Distribución de hogares por niveles socioeconómicos.....	35
Tabla 23. Ingresos y gastos según nivel socioeconómico en 2023.....	35
Tabla 24. Proyección de demanda potencial de crédito de banca empresa.....	36
Tabla 25. Proyección de demanda potencial de crédito mype.....	36
Tabla 26. Proyección de demanda potencial de crédito al consumo.....	37
Tabla 27. Proyección de demanda potencial de crédito hipotecario.....	37
Tabla 28. Proyección de demanda potencial consumo y mype.....	38
Tabla 29. Proyección de ingresos por año 2024-2028 para el banco BIP.....	39
Tabla 30. Matriz FODA.....	41

Tabla 31. Valoración de factores para la matriz Peyea.....	42
Tabla 32. Objetivos de marketing .....	46
Tabla 33. Resumen de objetivos y campañas de marketing .....	50
Tabla 34. Presupuesto de marketing .....	51
Tabla 35. Objetivos de operaciones .....	52
Tabla 36. Presupuesto de operaciones .....	56
Tabla 37. Objetivos de recursos humanos .....	57
Tabla 38. Presupuesto de recursos humanos.....	62
Tabla 39. Grupos de interés, compromisos y ODS.....	63
Tabla 40. Presupuesto de responsabilidad social .....	65
Tabla 41. Determinación del flujo de ingresos incremental .....	67
Tabla 42. Flujo de caja incremental .....	68
Tabla 43. Análisis de sensibilidad .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variación porcentual interanual del PBI y la demanda interna.....	6
Figura 2. Inflación total e inflación subyacente mayo 2022 - diciembre 2023.....	6
Figura 3. Variaciones del tipo de cambio en Perú y otros países de la región.....	7
Figura 4. Indicadores de pagos digitales.....	10
Figura 5. Transferencias vía billeteras digitales .....	10
Figura 6. Distribución de segmentos en el ecosistema <i>fintech</i> en el Perú .....	17
Figura 7. Evolución del saldo de créditos directos .....	18
Figura 8. Cadena de valor de BIP .....	25
Figura 9. Matriz Peyea.....	43
Figura 10. Matriz de gran estrategia .....	44
Figura 11. Estrategia genérica.....	46
Figura 12. Matriz de Ansoff.....	46

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Lienzo del modelo de negocio .....	78
Anexo 2. Gantt de campañas .....	79

## **INTRODUCCIÓN**

En este plan estratégico se desarrollará una propuesta para el Banco Impulsa Perú (BIP), que abarcará el período comprendido entre 2024 y 2028. Este plan busca mejorar el desempeño del banco mediante un aumento en las colocaciones y captaciones de dinero, aprovechando el uso de la tecnología, brindando una mejor experiencia al cliente y llevando la imagen del banco a un nivel superior al actual. El documento incluye una etapa de investigación, una fase de diseño estratégico, el desarrollo de planes funcionales y, finalmente, un análisis financiero.

La investigación inicia con el análisis externo, que abarca el estudio del macroentorno, donde se identifican los factores clave para el éxito en el sector. En este análisis, se han detectado 13 oportunidades y cinco amenazas del entorno. Así mismo, se realiza el análisis del microentorno, donde se evalúa la atractividad de la industria. Después, se realiza el análisis interno, que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

En la etapa de diseño estratégico se definen los objetivos a largo plazo (OLP) del BIP; en total se plantearon cinco OLP alineados a la visión del banco, los cuales son: (a) crecimiento de los ingresos financieros, (b) bancarización de clientes, (c) mejora de la imagen del banco, (d) desarrollo de nuevos productos y (e) incremento de la satisfacción del cliente interno. Estos objetivos a largo plazo serán cumplidos mediante el planteamiento de 20 objetivos a corto plazo (OCP). Así mismo, la selección de la estrategia da como resultado una estrategia genérica de diferenciación, complementada por las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos como métodos de crecimiento.

Los planes funcionales diseñados para alcanzar los objetivos establecidos incluyen el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de recursos humanos, el plan de responsabilidad empresarial y el plan financiero. En cada uno de estos planes se detallarán las acciones propuestas para lograr los objetivos clave de desempeño (OCD). Finalmente, en el análisis financiero se llevará a cabo una comparación de los flujos incrementales con y sin la implementación de las estrategias, a fin de determinar si los planes funcionales contribuyen positivamente a los objetivos del banco.

## **CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 Consideraciones generales**

El BIP pertenece al sector financiero peruano, específicamente dentro de la banca múltiple, la cual administra el 82.14 % de los activos de este sector, según las estadísticas de la SBS.

En términos de crecimiento, el BIP ha logrado un aumento en sus ingresos, señalando una capacidad para generar flujos de efectivo. Sin embargo, el banco generó un margen neto negativo en el último año, el cual representa beneficios muy bajos o incluso pérdidas en las operaciones comerciales.

### **1.2 Perfil del BIP**

#### **1.2.1 Descripción de la empresa**

El BIP es un banco comercial que ha ofrecido servicios financieros en el Perú desde el año 2014. Cuenta con oficinas en la ciudad de Lima, donde ofrece productos dirigidos principalmente a los clientes de la banca minorista, tales como préstamos a corto y mediano plazo, créditos hipotecarios, consumo, tarjetas de crédito, créditos mype, cuentas de ahorro a la vista y a plazo fijo. Su principal canal de atención es el tradicional mediante las agencias bancarias, y además están los no tradicionales, como los cajeros automáticos y la banca por internet.

#### **1.2.2 Modelo de negocio**

Para entender cómo funciona el negocio, se optó por trabajar con el Business Model Canvas, una herramienta que ayuda a desarrollar, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocio de una compañía; así mismo, permite a los emprendedores y empresarios ordenar y analizar una idea de negocio en nueve módulos que abarcan aspectos importantes como los clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

A continuación, se describe cada elemento del modelo de negocio del BIP:

- Segmento de clientes: Personas privado, personas naturales y mype
- Propuesta de valor: Centrada en la provisión de productos y servicios respaldados por una buena solvencia económica, generando confianza a nuestros clientes
- Canales: La propuesta de valor se ofrece a través de canales convencionales: pocas sucursales en Lima, cajeros automáticos y una sencilla plataforma de banca en línea
- Fuentes de ingreso: Los ingresos por intereses de préstamos hipotecarios a personas naturales son la principal fuente de ingresos para la banca minorista, alcanzando los S/7,626,000. En contraste, los ingresos por intereses de los préstamos empresariales a la banca privada son significativamente menores, situándose en S/3,742,000

- Recursos clave: Profesionales calificados del entorno bancario
- Actividades clave: Préstamos hipotecarios y préstamos al consumo
- Fuentes de costos: Los principales gastos provienen de los costos de intereses por depósitos en la banca minorista y privada, que ascienden a S/5,482,000, así como de los costos de personal, que alcanzan los S/4,617,000

### **1.2.3 Perfil estratégico**

El BIP actualmente se orienta a la aplicación de la estrategia de penetración de mercado, que busca impulsar el crecimiento a través de la venta de productos existentes en sus segmentos actuales, con el objetivo de aumentar su participación de mercado y fortalecer su presencia en el sector financiero.

### **1.3 Definición del problema**

La poca captación y colocación de dinero se debe a la falta de innovación en los canales, productos y servicios de la empresa, que no se han adaptado a las necesidades cambiantes de los clientes en un entorno cada vez más digital. Al cierre del último ejercicio, la empresa captó S/255,703,000, en comparación con el promedio de mercado de S/515,219,000. Así mismo, realizó colocaciones de dinero por S/310,224,000.00 mientras que el promedio de mercado es de S/514,453,000. Además, la empresa ha experimentado un rezago en la transformación digital bancaria, lo que la ha dejado atrás en comparación con la competencia, afectando negativamente su capacidad para atraer y retener a los clientes.

La pregunta con la cual se puede definir el problema es: ¿Qué estrategias son necesarias para mejorar los canales y productos de la empresa y mantenerse competitivos en un mercado cada vez más digitalizado?

### **1.4 Enfoque y definición de la solución prevista**

Debido a los desafíos identificados, se desarrollará un plan estratégico para el período 2024-2028 con la finalidad de definir estrategias que permitan mejorar las captaciones y colocaciones basadas en innovación, experiencia del cliente, productos y servicios digitales. Por tal motivo, las soluciones que se podrían plantear en el plan estratégico son las siguientes:

- Digitalización de los canales y productos enfocada en mejorar la experiencia del cliente
- Promover y fortalecer la imagen de la marca para que sea percibida por los clientes como una empresa enfocada en brindar un excelente servicio
- Considerar la inversión en el talento humano, capacitando y empoderando al personal para brindar servicios de calidad centrados en el cliente

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.1 Análisis del macroentorno**

#### **2.1.1 Análisis Pestel**

##### **2.1.1.1 Entorno político y legal**

En los últimos años el entorno político del Perú ha estado marcado por una serie de acontecimientos importantes como el crecimiento de la inestabilidad política, el aumento en el índice de corrupción del país y la generación de nuevas políticas de inclusión financiera, competitividad y productividad.

Durante los últimos 8 años, la inestabilidad política en el Perú ha tenido una secuencia de seis cambios presidenciales desde 2016, lo cual ha generado desconfianza en los inversionistas nacionales e internacionales, afectando la inversión, la estabilidad monetaria y el crecimiento económico. Actualmente, la presidenta en ejercicio está bajo escrutinio, lo que refleja la persistente preocupación por la dirección política del país.

El entorno político de los últimos años se ha visto desestabilizado por la corrupción. En 2023 el Perú ocupa el puesto 121 de 180 países en el índice de percepción de corrupción (Transparency International, 2023), lo cual frena el crecimiento económico, generando ineficiencias y sobrecostos para los fondos públicos del país.

En la SBS, se ha creado la Política Nacional de Inclusión Financiera (SBS, 2019) para la población peruana, que contribuye al desarrollo sostenible del país. El objetivo de esta política es que las personas utilicen los servicios financieros, priorizando aquellos grupos que enfrentan mayores dificultades para acceder a ellos.

Así mismo, en 2018, se aprobó la Política Nacional de Competitividad y Productividad (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023), establecida mediante el Decreto Supremo n.º 345-2018-EF, que tiene como objetivo principal impulsar un crecimiento económico sólido y sostenible que contribuya a mejorar el bienestar de la población.

La Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley n.º 26702, fue modificada en marzo del 2022 (El Peruano, 2022b). Esta modificación trajo consigo los siguientes puntos de mayor relevancia: la autorización para el funcionamiento 100 % digital de entidades financieras; la autorización de las empresas de crédito para realizar múltiples operaciones de financiación, pero sin captar depósitos del público, y la modificación de la composición del patrimonio neto, entre otras medidas con las cuales se espera fortalecer la solvencia y estabilidad del sistema financiero

para proteger a los ahorristas, optimizar los procesos en las entidades financieras y promover una mayor competencia entre ellas.

Por último, con respecto al entorno legal, en 2002 se promulgó la Ley n.º 27693, modificada por las Leyes n.º 28009 y n.º 28306 y reglamentada mediante Decreto Supremo n.º 020-2017-JUS (SBS, 2023c), la cual establece medidas para prevenir y detectar operaciones vinculadas al lavado de activos.

A continuación, en la Tabla 1, se describen las principales variables del entorno político y legal, su impacto en el sector y la tendencia que presentan.

**Tabla 1**

*Entorno político y legal*

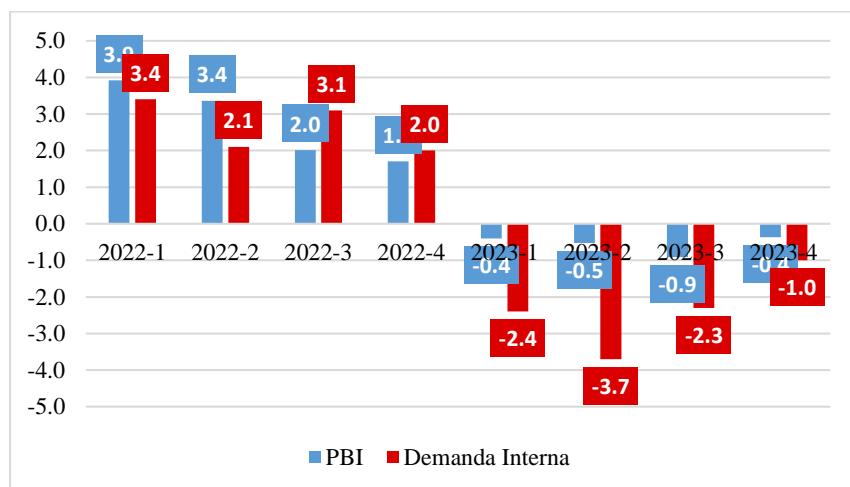
<b>Variable</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Tendencia</b>
Inestabilidad política	Amenaza: Se redujo el crecimiento del país en 0.55 % (Gestión, 2024)	El crecimiento se proyecta en 1.9 % en 2024 y 2.8 % en 2025 (IPE, 2024)
Corrupción	Amenaza: Sobrecostos en fondos públicos: se perdió 13 % del presupuesto (Silva, 2024)	En 2023 la contraloría cubre 67 % se espera 95% en 2024 (Prado, 2024)
Política de inclusión financiera	Oportunidad: Bancarización de un 57.1 % de población adulta en trimestre 4 de 2023	Se espera que en 2024 siga la tendencia creciente desde 2019 (INEI, 2024b)
Política de competitividad y productividad	Oportunidad: Impulsar el progreso social a través de la disminución de la pobreza	Mejora del bienestar: internet, salud, educación, luz, agua, transporte
Legislación financiera	Oportunidad: Mejorar el marco normativo del sistema financiero	Proteger a los ahorristas y fomentar una mayor competencia
Ley contra lavado de activos y financiamiento del terrorismo	Oportunidad: La competitividad en el sector financiero aumenta	Mecanismos más sofisticados para reducir estas malas prácticas

**2.1.1.2 Entorno económico**

Según lo reportado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024a), el Perú atraviesa por una de sus recesiones más largas de los últimos años. Tanto el PBI como la demanda interna experimentan retrocesos en cada trimestre de 2023 en comparación con el mismo periodo del año anterior, con una disminución por cuatro trimestres consecutivos, como se observa en la Figura 1.

**Figura 1**

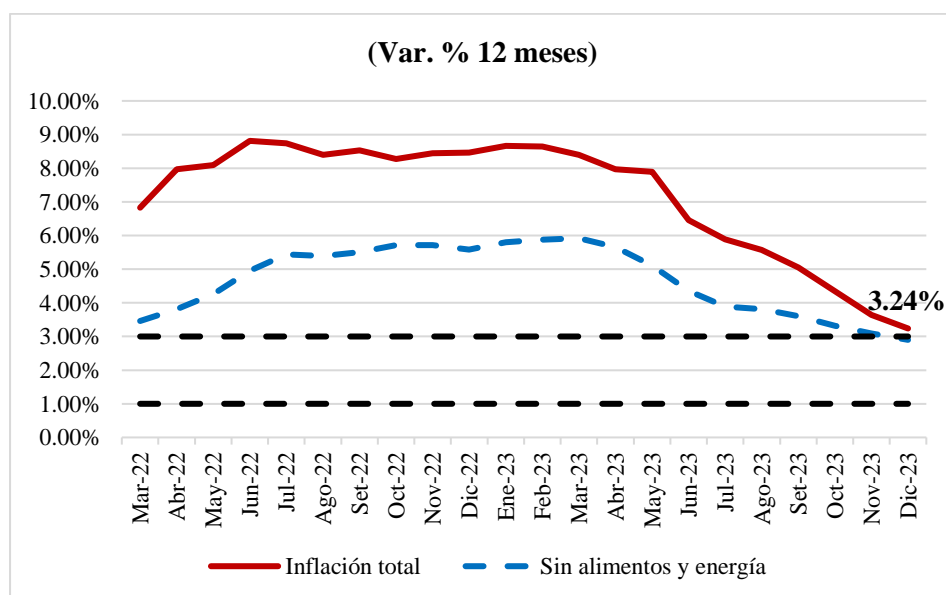
*Variación porcentual interanual del PBI y la demanda interna*



No obstante, la tendencia de crecimiento del PBI para el año 2024 es al alza según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el cual estima una variación anual de 3 % (Velarde, 2023). A diciembre del 2023, la inflación total bajó a 3.24 %, luego de alcanzar un nivel máximo pospandemia de 8.81 % en junio de 2022 (BCRP, 2024a). Los elementos que tuvieron el mayor impacto en la reducción de la tasa de inflación anual entre agosto y diciembre de 2023 fueron la cebolla, el limón, las comidas consumidas fuera del hogar, los huevos y el transporte local. En la Figura 2 se observa la inflación total y la inflación subyacente (es decir, sin alimentos ni energía), con niveles por encima del rango meta del BCRP.

**Figura 2**

*Inflación total e inflación subyacente mayo 2022 - diciembre 2023*



Según el boletín semanal del BCRP, a marzo de 2024, la tasa de interés interbancaria promedio en soles se situó en 6.25 % anual, mientras que en dólares alcanzó el 5.5 %. Así mismo, el tipo de cambio tuvo variaciones con tendencia a mantenerse estable. El sol es la moneda más estable de la región, pues se ha depreciado en 8 % en este siglo, como muestra la Figura 3.

**Figura 3**

*Variaciones del tipo de cambio en Perú y otros países de la región*



Como se observa en la Tabla 2, durante el cuarto trimestre de 2023, el sol registró la menor volatilidad en la región (7.1 %), muy por debajo del promedio regional (13.1%). La estabilidad del sol se relaciona con los sólidos fundamentos macroeconómicos de la economía peruana.

**Tabla 2**

*Volatilidad del tipo de cambio en Perú y otros países de la región*

	1T.22	2T.22	3T.22	4T.22	1T.23	2T.23	3T.23	4T.23
Brasil	14,2	19,6	19,2	19,5	15,0	11,6	11,2	10,8
Chile	15,1	14,9	30,6	18,6	14,8	12,1	11,9	16,0
Colombia	11,3	17,1	20,9	16,7	16,8	14,4	15,5	17,1
México	9,6	11,1	11,3	9,2	12,7	7,6	11,0	14,5
Perú	10,2	9,4	7,9	5,5	6,1	4,3	6,1	7,1

1/ Desviación estándar anualizada de retornos diarios.

Por otro lado, en febrero de 2024, la producción de minerales metálicos creció en un 17.1% interanual, debido a la extracción de casi todos los productos (BCRP, 2024b).

A continuación, en la Tabla 3, se describen las principales variables del entorno económico, su impacto en el sector y la tendencia que presentan.

**Tabla 3***Entorno económico*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Tendencia</b>
Evolución del PBI en el último año	Oportunidad: Aumenta la inversión a mediano y largo plazo, generando demanda de préstamos	De acuerdo con el BCRP, para el 2024 la tendencia del PBI es al alza
Inflación a diciembre del 2023 de 3.24 %, cercana al rango meta	Oportunidad: Los ciudadanos y empresas tienen mayor confianza, lo que se traduce en mayores préstamos y ahorros, dinamizándose el consumo	La tendencia de la inflación es a la baja. Se espera que en 2024 permanezca en el rango meta desde los primeros meses
Tasa de interés interbancaria promedio en soles fue de 6.25 %	Oportunidad: Muestra la salud de una economía y evidencia el rol del BCRP sobre las operaciones interbancarias	Los futuros cambios en la tasa de referencia dependerán de la nueva información relacionada con la inflación y sus factores determinantes
Tipo de cambio estable	Oportunidad: Aumento del acceso a crédito para las empresas y los consumidores	Proyección estable
Producción de minerales	Oportunidad: En febrero de 2024 la producción de minerales metálicos creció en un 17.1 % interanual	Tendencia positiva en la actividad minera hacia 2024, acompañada de un aumento en la producción (SNMP, 2024)

**2.1.1.3 Entorno social**

De acuerdo con el Banco Mundial (2024), la tasa de crecimiento poblacional presentó una disminución de 1.91 % a 0.99 % entre los años 2019 y 2022. La disminución en la tasa de crecimiento puede indicar que la población está llegando a un punto de estabilización, donde el crecimiento poblacional se está nivelando.

Según lo informado por el IPE (2024), la tasa de pobreza en el Perú registró un incremento de 27.5 % a 29 % entre los años 2022 y 2023. La tasa de pobreza aún es alta, en nivel similar al de 2011. Además, en 21 de las 25 regiones del Perú, hay niveles superiores a los registrados antes de la pandemia. De proyectarse un crecimiento del PBI de 3 % hasta el 2028, tomaría al menos 20 años reducir la pobreza al nivel prepandemia, de 20 % (Cuadros, 2024).

El desempleo aumentó de 4.7 % en 2022 a 5.4 % en 2023. Esto impacta en el crecimiento de la morosidad de los préstamos bancarios, reduce la demanda de créditos y disminuye los depósitos bancarios, lo que afecta a los bancos para realizar préstamos de dinero y generar ingresos a través de la intermediación financiera (BCRP, 2024b).

De acuerdo con la SBS (2023d), en el 2022, el 46 % de la población peruana mayor a 18 años tenía un nivel medio de educación financiera y solo un 13 % contó con un nivel apropiado. Aunque existen áreas en las que la educación financiera en Perú requiere un mayor desarrollo, en general, se ha tenido un crecimiento en los últimos años, donde destacan la educación financiera digital y la inclusión financiera.

De igual manera, la tendencia hacia un consumo más responsable en el Perú ha conseguido un aumento en los últimos años. De acuerdo a una encuesta de la firma de e-commerce Mercado Libre (Páucar y Delgado, 2022), un 26 % de los peruanos están dispuestos a pagar un monto adicional por productos que sean sostenibles. Además, un 68 % de los hogares peruanos indican que seguirán comprando más productos en línea para reducir sus salidas a comprar, y un 50 % buscarán productos de mayor rendimiento o duración.

A continuación, en la Tabla 4, se describen las principales variables del entorno social, su impacto en el sector y la tendencia que presentan.

**Tabla 4**

*Entorno social*

<b>Variab</b> les	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Tendencia</b>
Tasa de crecimiento poblacional	Oportunidad: Influencia en la demanda de productos y servicios financieros	A medida que la población crece, aumenta la demanda de créditos hipotecarios, entre otros
Tasa de pobreza	Amenaza: La pobreza disminuye la suficiencia de las personas para acceder a servicios financieros formales, lo que a su vez restringe su capacidad para ahorrar e invertir	Si bien es cierto se proyecta un crecimiento de PBI para el 2024, tomará muchos años reducir los niveles de pobreza a los que se tenía antes de pandemia
Tasa de desempleo	Amenaza: Influencia en la capacidad de los individuos para pagar deudas y utilizar servicios financieros, así como en el riesgo crediticio de los préstamos otorgados	El desempleo aumenta la demanda de servicios financieros de apoyo y la oferta de productos relacionados con la protección del ingreso y seguros de desempleo
Cultura de ahorro	Oportunidad: Impacto en la estabilidad financiera y la capacidad de inversión de los individuos y familias, así como en la oferta y demanda de productos de ahorro e inversión	Se observa una tendencia hacia una mayor educación financiera y conciencia sobre la importancia del ahorro

**2.1.1.4 Entorno tecnológico**

En el dinámico entorno del sector financiero peruano, la tecnología desempeña un papel fundamental al influir en cómo las instituciones operan, interactúan con los clientes y abordan los desafíos del mercado. Por ende, con el avance hacia la digitalización, las entidades financieras se han sentido motivadas a refinar con mayor rapidez sus canales y soluciones digitales, centrándose con mayor precisión en satisfacer las necesidades de sus clientes.

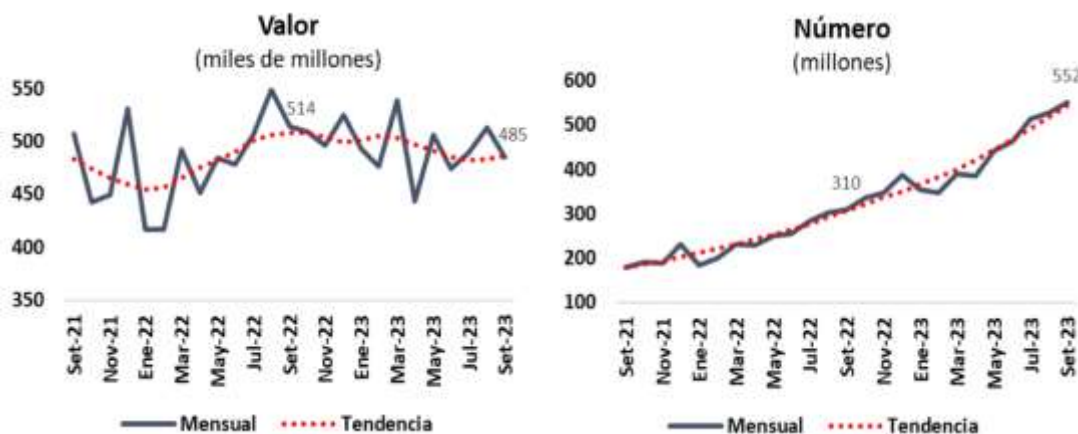
Según la crónica de banca digital de Ipsos de 2021 (El Peruano, 2022a), el 69 % de los peruanos optó por la banca móvil el año pasado, resaltando así la creciente relevancia de la tecnología para servicios financieros. Además, el indicador de pagos digitales (IPD) del BCRP registró un aumento del 78 % en el número de transacciones entre septiembre de 2022 y septiembre de

2023, atribuido en parte a la interoperabilidad entre las principales billeteras implementada desde marzo de 2023.

Con respecto a los pagos digitales, en la Figura 4, se observa que la tendencia en el número de transacciones es de un claro crecimiento, cosa que no ocurre con el valor total, de acuerdo con datos del BCRP (Vega Bernal, 2023, p. 3).

**Figura 4**

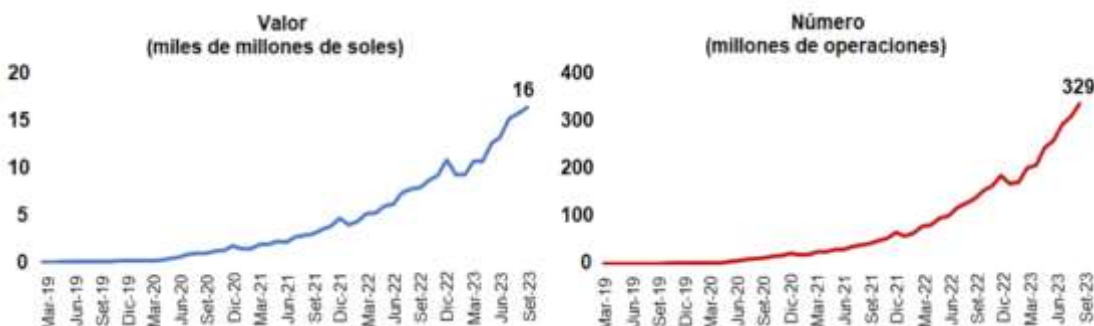
*Indicadores de pagos digitales*



Así mismo, según el mismo informe del BCRP, las billeteras electrónicas emergen como el método de pago líder en el Perú. Desde marzo de 2023, las transacciones a través de Yape y Plin constituyeron el 52.3 % del total de operaciones, en parte por la interoperabilidad entre billeteras, marcando una tendencia significativa hacia la adopción de este innovador sistema de pago. El crecimiento notable tanto en cantidad de operaciones como en valor monetario, como muestra la Figura 5, de acuerdo con datos del BCRP (Vega Bernal, 2023, p. 8).

**Figura 5**

*Transferencias vía billeteras digitales*



Por otro lado, a pesar de la innovación en los servicios financieros digitales, los ataques informáticos han aumentado drásticamente. Según el enunciado difundido en el portal del

Fondo Monetario Internacional (Elliot y Jenkinson, 2020), el incremento de la dependencia del uso de estos servicios financieros ha triplicado los ciberataques en la última década, convirtiéndolos en una amenaza para la estabilidad financiera.

En 2023, la consultora Marsh llevó a cabo el *Estudio de gestión del riesgo cibernético en el sector financiero latinoamericano*, que señala un incremento en la sofisticación y continuidad de los ataques cibernéticos en este sector. El estudio indica que los ataques de ingeniería social, fraude electrónico y ataques a través de proveedores y terceros continuarán aumentando en los próximos años (Marsh, 2023).

Durante el último trimestre de 2022, los ataques de phishing representaron el 27.7 % de los ataques al sector financiero, la cifra más alta del año, según el reporte *Phishing Activity Trends* del Anti-Phishing Working Group (APWG, 2022). Con el fin de fortalecer la gestión de la seguridad de la información y la ciberseguridad, la SBS (2021) ha emitido la Resolución SBS 504-2021, la cual tiene como objetivo establecer un marco que garantice la confidencialidad, integridad y recursos de la información en el sector financiero.

Las entidades bancarias están incorporando la inteligencia artificial (IA) en sus operaciones, lo que representa una revolución tecnológica que transforma el panorama financiero. La IA trae beneficios como la automatización de tareas, el análisis de datos para detectar tendencias y fraudes, y la personalización de servicios, convirtiéndose en una ventaja competitiva al ofrecer productos adaptados a las necesidades de los clientes.

A continuación, en la Tabla 5, se describen las principales variables del entorno tecnológico, su impacto en el sector y la tendencia que presentan.

**Tabla 5***Entorno tecnológico*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Tendencia</b>
Uso de tecnologías para servicios financieros (banca digital, pagos y billeteras electrónicas)	Oportunidad: La creciente adopción de tecnologías de información en el sector financiero peruano ofrece oportunidades significativas. Esto incluye una mejora en la eficiencia operativa, un mayor alcance y acceso a los servicios financieros y una mejor experiencia del cliente	La tendencia futura incluye una mayor incorporación de tecnologías emergentes como inteligencia artificial y aprendizaje automático, junto con un crecimiento en servicios financieros en la nube y una mayor colaboración entre instituciones financieras y empresas tecnológicas para ofrecer soluciones innovadoras
Desarrollo e integración de soluciones informáticas (ciberseguridad)	Amenaza: Los ciberataques comprometen la seguridad de los datos financieros, lo que afecta la confianza del cliente y puede provocar pérdidas económicas y sanciones legales	En el futuro, los ciberataques serán más avanzados, pero también lo serán las medidas de seguridad. Se espera que la inteligencia artificial y otras tecnologías ayuden a proteger mejor los sistemas financieros
Inversión I + D (inteligencia artificial)	Oportunidad: La IA optimiza operaciones, identifica fraudes y adapta servicios, ofreciendo ventajas competitivas	La tendencia apunta a integrar tecnologías emergentes como aprendizaje automático, <i>blockchain</i> y analítica de datos. Además, hay más colaboración entre instituciones financieras y empresas tecnológicas para crear soluciones innovadoras, como aplicaciones de pago móvil más seguras

**2.1.1.5 Entorno ecológico**

Según una encuesta de Deloitte (2022), las generaciones *millennial* y generación Z están presionando a sus empleadores para adoptar medidas ambientales como políticas ecológicas, inversiones en energías renovables y reducción de emisiones. En Perú, el Ministerio del Ambiente (2023) se ha unido al movimiento de finanzas verdes, promoviendo su uso para implementar acciones que mitiguen los riesgos climáticos y contribuyan a una economía y finanzas más responsables con el medio ambiente.

De acuerdo con el *Reporte de inflación* del BCRP (2024b), el PBI agropecuario registró en el 2023 la mayor contracción en los últimos 30 años, de -3.0 %, debido a los impactos negativos de las anomalías climáticas a lo largo del año.

Por otro lado, de acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Perú lidera esfuerzos para acabar con la contaminación plástica a nivel internacional (Infobae, 2022). En los últimos

años, hay esfuerzos desde el Gobierno y otras instituciones para promover y adoptar una cultura de reciclaje en el país.

A continuación, en la Tabla 6, se describen las principales variables del entorno tecnológico, su impacto en el sector y la tendencia que presentan.

**Tabla 6**

*Entorno ecológico*

<b>Variables</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Tendencia</b>
Protección al medio ambiente	Oportunidad: Incremento en la demanda de productos y servicios financieros que promueven la sostenibilidad y protección del medio ambiente, influenciando las decisiones de compras	Se refleja un crecimiento preferencial por productos sostenibles y ecológicos entre los consumidores
Amenaza de desastres naturales	Amenaza: Mayor atención y conciencia sobre los riesgos asociados con desastres naturales, lo que puede influir en las políticas de inversión y seguros del sector financiero	Se observa un aumento en la oferta de productos financieros relacionados con seguros contra desastres naturales
Cultura de reciclaje	Oportunidad: Estímulo de la innovación en productos financieros que promueven la economía circular y la gestión sostenible de recursos	Se evidencia un mayor interés por parte de los consumidores y las empresas en prácticas de reciclaje y sostenibilidad

**2.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Como producto del análisis Pestel, se ha identificado 21 factores clave de éxito en el ámbito externo, de las cuales 15 son oportunidades y 6 son amenazas. Entre las oportunidades más destacables, se tiene la relacionada con la implementación tecnológica, la cual no ha sido aprovechada de la mejor manera, debido a la poca inversión realizada por el banco BIP en este rubro. En cuanto a las amenazas, resalta la disminución del crecimiento económico a causa de la inestabilidad política que ha provocado una reducción en los ahorros y la inversión. A la fecha, el BIP no ha implementado acciones efectivas para retener a sus clientes, lo que se ha reflejado en la baja captación de fondos en los últimos años. Esta falta de respuesta estratégica ha impactado negativamente en la capacidad del banco para aumentar su base de clientes. La cuantificación del análisis completo se presenta en la Tabla 7.

**Tabla 7***Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

<b>Oportunidades</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1	Promoción de entrada y uso de servicios financieros para la población	0.06	2	0.12
2	Promoción de la formalización de la actividad económica	0.04	2	0.08
3	Adaptación a nuevas leyes y regulaciones (protección al consumidor)	0.08	2	0.16
4	Proyección de crecimiento económico del país (PBI)	0.08	2	0.16
5	Estabilidad del poder adquisitivo de los consumidores	0.05	3	0.15
6	Aumento del acceso a crédito para las empresas y los consumidores debido a la estabilidad del tipo de cambio	0.04	2	0.08
7	Incremento de educación financiera a través de los distintos canales de las empresas del sector	0.08	2	0.16
8	Tendencia de consumo de productos y servicios sostenibles	0.08	2	0.16
9	Incremento del uso de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia, innovar y ofrecer mejores servicios al cliente	0.10	1	0.10
<b>Subtotal</b>		<b>0.61</b>		<b>1.17</b>
<b>Amenazas</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1	Incremento de la desconfianza del inversionista, debido a la incertidumbre política	0.08	2	0.16
2	Sobrecostos en fondos públicos como consecuencia de la corrupción	0.05	2	0.10
3	Aumento de la tasa de desempleo	0.08	2	0.16
4	Aumento de la tasa de pobreza en el país	0.08	2	0.16
5	Aumento de los ciberataques dirigidos a entidades bancarias y clientes	0.05	3	0.15
6	Impacto del fenómeno El Niño costero en la economía peruana	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>		<b>0.39</b>		<b>0.83</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.00</b>

El resultado del análisis da un puntaje total de 2. Este puntaje, por debajo del promedio de 2.5, sugiere que el banco enfrenta desafíos en la optimización de sus respuestas a las oportunidades y amenazas del entorno externo. Aunque la gestión actual muestra esfuerzos en marcha, hay áreas significativas que requieren una mayor atención y una estrategia más efectiva.

### **2.1.3 Conclusiones del análisis de macroentorno**

Del análisis del macroentorno, se concluye que el sector financiero peruano presenta una mayor cantidad de oportunidades en relación con las amenazas; esto sugiere que el sector se encuentra en etapa de crecimiento. Sin embargo, la inestabilidad política, la corrupción y la recesión

económica plantean obstáculos significativos. Por su parte, las políticas gubernamentales orientadas al desarrollo económico y a la inclusión financiera ofrecen un camino hacia la recuperación. Además, las tendencias sociales hacia la sostenibilidad y la protección ambiental están impulsando una demanda cada vez mayor de productos financieros responsables.

## 2.2 Análisis del microentorno

### 2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

#### 2.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

En el contexto de un banco, la concentración de proveedores se refiere a la situación en la que un banco depende de un número limitado de proveedores para adquirir insumos o servicios críticos necesarios para su funcionamiento. En el sector bancario, los proveedores pueden variar dependiendo de las necesidades específicas del banco, siendo los más comunes los proveedores de tecnología de la información (TI), de servicios de procesamiento de pagos, de seguridad física y cibernética, de suministros de oficina y papelería y profesionales como consultores, auditores y bufetes de abogados. En la Tabla 8 se muestra, a manera de referencia, el detalle del número de proveedores del Banco BBVA Perú (BBVA, 2023).

**Tabla 8**

*Datos básicos de proveedores del BBVA*

	2022	2021	2020	2019
Número de proveedores <sup>(1)</sup>	1,931	6,508	5,846	2,147
Volumen facturado por proveedores (en millones de soles)	1,143	1,153	942	1,030
Número de proveedores homologados <sup>(2)</sup>	797	490	508	366

(1) Se considera a proveedores que han facturado al Banco. Considera el importe sin impuestos.  
 (2) Proveedores con homologación vigente al 2022.

Tomando como ejemplo al banco BBVA, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores en el sector financiero es de nivel medio. Si bien es cierto que el banco cuenta con múltiples proveedores, solo unos pocos de ellos satisfacen servicios esenciales para la operación adecuada de la empresa. Esto implica que, aunque el banco tiene la capacidad de negociar con varios proveedores, existe una dependencia relativa de algunos de ellos para mantener sus operaciones en funcionamiento.

#### 2.2.1.2 Poder de negociación de los clientes

En el sector financiero, los clientes tienen un mayor acceso a información detallada sobre los productos y servicios financieros en comparación con años anteriores; esto debido a que las empresas del sector están obligadas a revelar más y mejor información al consumidor financiero. Sin embargo, los índices de educación financiera en el país son bajos, por lo que el

uso de esta información por parte de los clientes, en muchos casos, queda desaprovechado por la carencia de los conocimientos necesarios. Además, la industria tiene una alta concentración, con solo cuatro bancos que concentran aproximadamente el 83 % del mercado nacional. Esto provoca que los bancos dominantes puedan imponer condiciones a los clientes y que estas sean aceptadas por la falta de opciones.

Por consiguiente, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es de nivel medio. Cabe resaltar que el poder de negociación de los clientes en la industria bancaria peruana tiene un potencial de crecimiento a medida que aumenta la transparencia, el acceso a la información y la cultura financiera de la población.

### **2.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores**

Según la SBS (2023a), el proceso de autorización para el ingreso de nuevas empresas y representantes en el ámbito financiero, de seguros y AFP consta de tres etapas: reunión previa, organización y funcionamiento. Se presenta el modelo de negocio y se aclaran dudas, luego se evalúa el modelo con un estudio de factibilidad que incluye análisis de mercado y viabilidad económica, y finalmente se verifica la preparación para operar, incluyendo la inscripción en entidades pertinentes, existencia de una adecuada infraestructura física, sistemas y procesos definidos. Este proceso de autorización es riguroso, y las empresas que no cumplen no pueden iniciar sus operaciones.

De acuerdo con el MEF (2022), la legislación contempla dos puntos importantes respecto de la autorización del funcionamiento dentro de la banca múltiple. Primero, se exige un capital mínimo de S/ 14 millones. Segundo, se permite la existencia de entidades financieras 100 % digitales, 100 % físicas o una combinación de ambas. Esta política busca una mayor competitividad en la industria y la estabilidad del sistema financiero.

Las economías de escala en la industria bancaria permiten a las instituciones financieras reducir sus costos unitarios a medida que aumentan su escala de operación. Esto se traduce en una mayor eficiencia y rentabilidad para los bancos, ya que les permite ofrecer una amplia gama de servicios a costos más bajos. Es una barrera para el ingreso de nuevos bancos, que puede ser atenuada a través de la fusión o adquisición de un banco ya establecido.

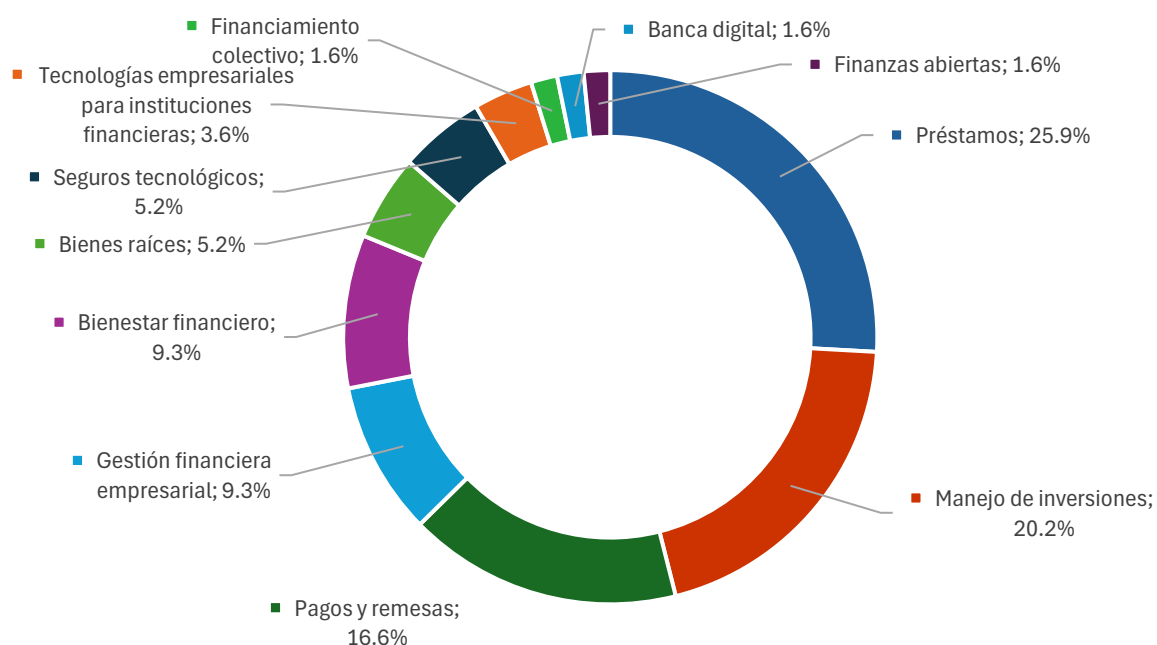
Así, se observa que las barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores son altas, debido a los procesos de autorización, regulaciones, licencias, red de oficinas físicas, oficinas virtuales, economías de escala y capital mínimo exigido. Por lo tanto, al ser altas las barreras de entrada, se concluye que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja.

### 2.2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un producto o servicio puede ser considerado un sustituto de otro cuando, siendo diferente o de otra industria, es capaz de desempeñar la misma función. Las empresas conocidas como *fintech* se han consolidado como una alternativa a los bancos en el sector financiero, debido a que implementan innovaciones tecnológicas en sus productos y servicios financieros de manera más eficiente y a un costo inferior al de las instituciones tradicionales del sector. A diciembre de 2023, Fintech Radar Perú (2023) identificó 193 *start-ups fintech* peruanas, cantidad que crece en 20.9 % anual desde 2021 (ver Figura 6). Esto indica que los sustitutos en el sector financiero tienen una expectativa de crecimiento importante para los próximos años.

**Figura 6**

*Distribución de segmentos en el ecosistema fintech en el Perú*



Por otro lado, el costo de algunas operaciones realizadas con la tecnología digital de las *fintech* suele ser menor que si se realizaran a través de servicios de entidades financieras tradicionales. Entre la variedad de contribuciones, uno de los ejemplos más destacados es el uso de tecnología digital para efectuar pagos de forma rápida, apropiada y a un costo reducido. Así, el precio relativo de las soluciones ofrecidas por las *fintech* puede ser, en muchos casos, inferior.

No obstante, es fundamental destacar que muchas *fintech* han optado por colaborar con instituciones financieras tradicionales, aportando su especialización en tecnología e innovación a la cadena de valor. Al finalizar el primer trimestre de 2022, casi tres de cada cuatro empresas del sistema financiero contaban con soluciones *fintech*, ya fuera mediante el desarrollo de sus propias soluciones, acuerdos con startups o una combinación de ambas (SBS, 2022).

Por lo tanto, se puede concluir que las *fintech* se encuentran en una etapa de crecimiento y que también tienen una ventaja en cuanto a la relación de costo de servicios con respecto a los servicios de las empresas de banca tradicional, por lo que la preferencia del consumidor puede estar inclinada hacia las *fintech*. Sin embargo, cabe destacar que las *fintech* prefieren trabajar en colaboración con las empresas de banca tradicional, por lo que se considera que la amenaza de productos sustitutos tiene un nivel medio para el sector financiero.

### 2.2.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Según la SBS (2023b), a diciembre de 2023, el sistema financiero peruano estaba conformado por 51 empresas con activos totales de S/ 624 mil millones (\$ 168 mil millones). La banca múltiple concentra la mayor parte de estos activos, el 82.1 % del total, con un saldo de S/ 512 mil millones. Las empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y empresas de crédito constituyen el 10.3 % de los activos.

La banca múltiple concentra el 84.3 % de créditos y 80.5 % de depósitos del sistema financiero, lo que indica una situación de *concentración y equilibrio*. Pero estas empresas solo atienden al 43.9 % de los deudores. Los datos de la SBS (2023b) se muestran en la Tabla 9 y la Figura 7.

**Tabla 9**

*Estructura del sistema financiero*

Diciembre 2023	N° de Empresas	Activos			Créditos			Depósitos			Deudores <sup>3</sup>		
		Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Número	Part. %	Var. % anual
<b>Empresas de Operaciones Múltiples</b>	<b>49</b>	<b>576,740</b>	<b>92.5</b>	<b>2.2</b>	<b>405,888</b>	<b>97.5</b>	<b>-0.8</b>	<b>375,799</b>	<b>90.2</b>	<b>3.4</b>	<b>7,693,039</b>	<b>94.2</b>	<b>1.8</b>
Banca Múltiple	17	512,218	82.1	2.0	350,865	84.3	-1.6	335,251	80.5	2.8	4,641,515	43.9	-2.8
Empresas Financieras	9	17,414	2.8	5.6	14,785	3.6	5.0	8,565	2.1	5.8	2,413,663	22.8	5.3
Cajas Municipales	12	42,165	6.8	8.3	36,056	8.7	9.2	30,816	7.4	11.3	2,376,259	22.5	9.5
Cajas Rurales de ahorro y crédito	5	1,727	0.3	-39.3	1,399	0.3	-41.1	1,166	0.3	-33.9	388,250	3.7	-18.0
Empresas de Créditos	6	3,216	0.5	-16.7	2,782	0.7	-15.2	-	0.0	-	145,318	1.4	-14.1
<b>Banca Estatal</b>	<b>2</b>	<b>46,885</b>	<b>7.5</b>	<b>-0.1</b>	<b>10,290</b>	<b>2.5</b>	<b>28.2</b>	<b>40,737</b>	<b>9.8</b>	<b>-1.8</b>	<b>617,353</b>	<b>5.8</b>	<b>15.9</b>
Banco de la Nación <sup>1</sup>	1	46,357	7.4	-0.3	9,450	2.3	32.4	40,737	9.8	-1.8	588,368	5.6	17.0
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	528	0.1	21.9	840	0.2	-5.8	-	0.0	-	29,228	0.3	-3.5
<b>Sistema Financiero</b>	<b>51</b>	<b>623,625</b>	<b>100.0</b>	<b>2.0</b>	<b>416,178</b>	<b>100.0</b>	<b>-0.3</b>	<b>416,536</b>	<b>100.0</b>	<b>2.8</b>	<b>7,990,327</b>	<b>2.4</b>	

Fuente: Balance de Comprobación y Reporte Crediticio de Deudores

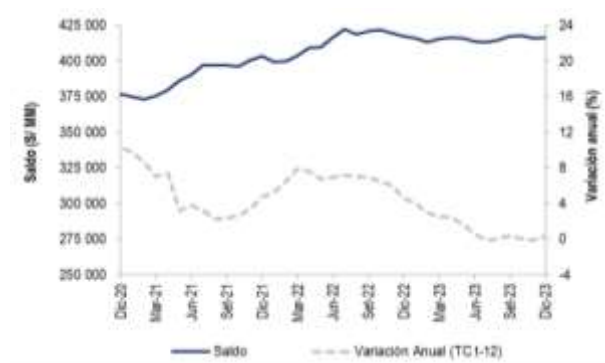
<sup>1</sup> Para el cálculo de la variación anual se considera a las entidades comprendidas en cada tipo de licencia en cada periodo.

<sup>2</sup> Sólo considera los créditos de consumo e hipotecario.

<sup>3</sup> Considera al deudor como único si éste tiene créditos en más de una empresa. Para el cálculo de la participación se agrega la información de deudores por tipo de empresa.

**Figura 7**

*Evolución del saldo de créditos directos*



A diciembre de 2023, el saldo de créditos directos del sistema financiero peruano se situó en S/ 416,178 millones (equivalente a \$ 112,000 millones). Este monto fue menor en S/ 3,468 millones (0.3%) respecto al registrado 12 meses antes. A pesar de esta contracción, hay una perspectiva de crecimiento de la industria financiera peruana para el 2024.

De acuerdo con las estadísticas de la SBS al 31 de diciembre de 2023 (2024a), en las Tablas 10 y 11 se presentan, respectivamente, los rankings de créditos directos y depósitos en empresas de la banca múltiple. Y luego se presentan, en las Tablas 12 y 13, los rankings de créditos directos y depósitos en cajas municipales, según la SBS (2024d). En las cuatro tablas los montos están expresados en miles de soles.

**Tabla 10**

*Ranking de créditos directos al 31 de diciembre de 2023 de la banca múltiple*

<b>Empresas</b>	<b>Monto (Miles S/)</b>	<b>Participación ( % )</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1 B. de Crédito del Perú	117,454,412	33.58	<b>33.58</b>
2 B. BBVA Perú	74,840,448	21.40	<b>54.97</b>
3 Scotiabank Perú	52,532,713	15.02	<b>69.99</b>
4 Interbank	46,788,360	13.38	<b>83.37</b>
5 B. Interamericano de Finanzas	14,074,617	4.02	<b>87.39</b>
6 Mibanco	13,165,073	3.76	<b>91.16</b>
7 B. Pichincha	8,740,861	2.50	<b>93.66</b>
8 B. Santander Perú	6,440,025	1.84	<b>95.50</b>
9 B. Falabella Perú	3,775,335	1.08	<b>96.58</b>
10 B. GNB	3,597,180	1.03	<b>97.60</b>
1 Citibank	1,966,134	0.56	<b>98.17</b>
12 BANCOS	1,884,292	0.54	<b>98.70</b>
13 B. Ripley	1,633,028	0.47	<b>99.17</b>
14 B. ICBC	1,045,313	0.30	<b>99.47</b>
15 Banco BCI Perú	928,463	0.27	<b>99.74</b>
16 Alfin Banco	718,406	0.21	<b>99.94</b>
17 Bank of China	205,942	0.06	<b>100.00</b>

**Tabla 11***Ranking de depósitos totales al 31 de diciembre de 2023 de la banca múltiple*

	<b>Empresas</b>	<b>Monto (Miles S/)</b>	<b>Participación ( % )</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1	B. de Crédito del Perú	119,118,261	35.66	35.66
2	B. BBVA Perú	69,675,545	20.86	56.52
3	Interbank	45,341,967	13.57	70.10
4	Scotiabank Perú	40,239,170	12.05	82.14
5	B. Interamericano de Finanzas	14,072,621	4.21	86.36
6	Mibanco	9,707,675	2.91	89.26
7	B. Pichincha	7,721,718	2.31	91.57
8	B. Santander Perú	7,188,002	2.15	93.73
9	Citibank	6,206,289	1.86	95.58
10	B. GNB	4,137,872	1.24	96.82
11	B. Falabella Perú	3,002,039	0.90	97.72
12	BANCOM	1,509,597	0.45	98.17
13	Bank of China	1,466,282	0.44	98.61
14	B. ICBC	1,410,537	0.42	99.04
15	B. Ripley	1,394,666	0.42	99.45
16	Alfin Banco	917,203	0.27	99.73
17	Banco BCI Perú	909,140	0.27	100.00

**Tabla 12***Ranking de créditos directos al 31 de diciembre de 2023 de cajas municipales*

	<b>Empresas</b>	<b>Monto (Miles S/)</b>	<b>Participación (%)</b>	<b>Porcentaje acumulado (%)</b>
1	CMAC Arequipa	8,672,162	24.11	24.11
2	CMAC Huancayo	7,959,764	22.13	46.23
3	CMAC Piura	5,596,897	15.56	61.79
4	CMAC Cusco	5,306,876	14.75	76.55
5	CMAC Trujillo	2,787,943	7.75	84.30
6	CMAC Sullana	2,138,459	5.94	90.24
7	CMAC Ica	1,727,324	4.80	95.04
8	CMAC Tacna	697,770	1.94	96.98
9	CMAC Maynas	463,609	1.29	98.27
10	CMCP Lima	367,526	1.02	99.29
11	CMAC Paita	146,826	0.41	99.70
12	CMAC Del Santa	107,905	0.30	100.00

**Tabla 13**

Ranking de depósitos totales al 31 de diciembre de 2023 de cajas municipales

	<b>Empresas</b>	<b>Monto (Miles S/)</b>	<b>Participación (%)</b>	<b>Porcentaje acumulado (%)</b>
1	CMAC Arequipa	7,109,766	23.05	23.05
2	CMAC Huancayo	6,534,404	21.18	44.23
3	CMAC Piura	5,154,143	16.71	60.94
4	CMAC Cusco	4,451,411	14.43	75.37
5	CMAC Trujillo	2,340,136	7.59	82.95
6	CMAC Sullana	1,968,418	6.38	89.33
7	CMAC Ica	1,570,311	5.09	94.42
8	CMAC Tacna	666,741	2.16	96.58
9	CMAC Maynas	401,181	1.30	97.88
10	CMCP Lima	387,034	1.25	99.14
11	CMAC Paita	142,145	0.46	99.60
12	CMAC Del Santa	123,795	0.40	100.00

Ahora bien, es cierto que en la banca múltiple existen cuatro bancos que concentran la mayor parte de los créditos (84.3 %) y depósitos (80.5 %) del sistema financiero: Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank Perú e Interbank. No obstante, estas abarcan el 43.9 % de deudores, con lo cual un 56.1 % corresponde a las demás entidades financieras, lo que indica una concentración y equilibrio del sistema financiero, con diversidad de competidores. Por lo tanto, se concluye que la rivalidad en la industria es media.

### **2.2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

En este análisis, se examina el desempeño del banco BIP en comparación con sus principales competidores en el mercado financiero, entre los que se incluyen el Banco Pichincha, Mibanco, Banbif y Caja Arequipa. Para ello, se han identificado once factores determinantes del éxito en la industria bancaria: (1) calidad del servicio al cliente, (2) variedad y competitividad de los productos, (3) tecnología e innovación, (4) gestión de riesgos, (5) participación en el mercado, (6) solvencia y estabilidad financiera, (7) red de sucursales y accesibilidad, (8) imagen y reputación de la marca, (9) alianzas estratégicas con las *fintech*, (10) experiencia del cliente en canales digitales y (11) responsabilidad social en el sector financiero.

A través de este análisis comparativo, en la Tabla 14 se evalúa cómo el banco BIP se posiciona frente a estos factores críticos, lo que permite identificar áreas de oportunidad y posibles desafíos para aumentar su competitividad en el mercado financiero.

**Tabla 14**

*Matriz MPC*

Factores determinantes de éxito	Valor	BIP [AA-]		Pichincha [A-]		Mibanco [A]		Banbif [A]		Caja Arequipa [A]	
		Clas	Punt	Clas	Punt	Clas	Punt	Clas	Punt	Clas	Punt
1. Calidad del servicio al cliente	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.6
2. Variedad y competitividad de productos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3. Tecnología e innovación	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4. Gestión de riesgos	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.3
5. Participación en el mercado	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6. Solvencia y estabilidad financiera	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7. Red de sucursales y accesibilidad	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06
8. Imagen y reputación de la marca	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
9. Alianzas estratégicas con las <i>fintech</i>	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10. Experiencia del cliente en canales digitales	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
11. Responsabilidad social en el sector financiero	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.9</b>		<b>2.56</b>		<b>3.03</b>		<b>2.77</b>		<b>2.84</b>

*Nota.* Clas = Clasificación. Punt = Puntaje.

Sobre la base de la matriz de perfil competitivo, se decidió enfocar el análisis en los factores cruciales que inciden directamente en la competitividad del banco BIP en el mercado actual. Estos incluyen la calidad del servicio al cliente, la variedad y competitividad de productos, la tecnología e innovación y la gestión de riesgos.

En cuanto a la calidad del servicio al cliente, Mibanco y Caja Arequipa se destacan con una clasificación de 4 y un puntaje ponderado de 0.60, lo que refleja un alto nivel de satisfacción del cliente. Caja Arequipa cuenta con un nivel oro de protección al cliente otorgado en 2024 por la calificadora internacional MFR, mientras Mibanco fue reconocido por los Effie Awards en 2023 por crear productos dirigidos a emprendedores. Pichincha y Banbif están en un nivel intermedio, con una clasificación de 3 y un puntaje de 0.45, mientras que BIP, con clasificación 2 y puntaje 0.30, presenta una necesidad significativa de mejora en este ámbito.

En cuanto a la variedad y competitividad de productos, los bancos Banbif, Mibanco y Pichincha y la Caja Municipal de Arequipa tienen una gran variedad: cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, cuentas corrientes, préstamos personales, préstamos hipotecarios, préstamos vehiculares, tarjetas de crédito, CTS, compras de deuda, distintos tipos de seguro, créditos para agricultores y cambio de moneda. Los productos están enfocados en distintos tipos de clientes: empresas, emprendedores, servicios exclusivos para mujeres y otros para personas en general. Por ello tienen una calificación de 3, superior a la de BIP debido a que este cuenta con un rango de productos más acotado. Básicamente, el BIP actualmente cuenta con préstamos hipotecarios, préstamos al consumo, tarjetas de crédito, depósitos a la vista y depósitos a largo plazo.

Por otro lado, aunque no ostentan el liderazgo en innovación bancaria, Pichincha, Mibanco, Banbif y Caja Arequipa destacan por su enfoque en tecnología e innovación, consolidándose como competidores directos y referentes para BIP. Algunos aspectos sobresalientes de estas entidades financieras son los siguientes:

- Banco Pichincha ha mejorado sus redes con tecnología SD-WAN y ha lanzado programas de empoderamiento tecnológico como Pioneras
- Mibanco se enfoca en inclusión financiera digital y optimización mediante la migración a la nube, y fomenta la innovación interna con su premio Espiral de la Innovación (PEI)
- Banbif ha desarrollado su plataforma HOLAbank, que ofrece servicios digitales avanzados y utiliza metodologías ágiles para un desarrollo rápido y eficiente
- Caja Arequipa ha implementado pagarés electrónicos y sistemas de validación biométrica, y ha desarrollado una aplicación móvil avanzada para su sector

El BIP ha invertido muy poco en tecnología e innovación en los últimos años. De acuerdo con los estados financieros de 2023, solo se destinaron \$65,000 a este rubro. Por ende, es evidente que el BIP aún no cuenta con los niveles de tecnología e innovación de otros bancos.

En cuanto a la gestión del riesgo, según la SBS (2024e), Pichincha tiene una clasificación de riesgo de A-, Mibanco tiene una la clasificación de A, Banbif de A+ y Caja Arequipa A-. Estas clasificaciones denotan una buena calidad crediticia y una adecuada capacidad de pago. En el caso del BIP, la clasificación de riesgo es de -AA; es un indicador de solidez financiera y confiabilidad en términos de capacidad de pago. Sin embargo, el BIP tiene la calificación total más baja de las cinco instituciones financieras analizadas, lo cual lo sitúa en una posición de desventaja en comparación con sus competidores directos. Esto indica que el BIP debe plantear estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades en los plazos idóneos.

### **2.2.3 Conclusiones del análisis de microentorno**

De acuerdo con el análisis del microentorno, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que cuatro de las fuerzas se encuentran en un nivel medio, mientras que una se sitúa en un nivel bajo. Por lo tanto, para un banco ya establecido, como el BIP, se infiere que la industria es atractiva.

Por otro lado, los resultados de la matriz de competitividad revelan que el BIP tiene una posición competitiva baja en comparación con sus competidores directos. No obstante, el BIP cuenta con la oportunidad de explotar el gran potencial de desarrollo que ofrece la industria, siempre y cuando implemente mejores estrategias que le permitan fortalecer su posición competitiva. Con un enfoque adecuado, el BIP puede sacar provecho de las condiciones favorables del sector financiero peruano.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno del banco BIP, se trabajó con los métodos de la cadena de valor de Porter y el análisis de áreas funcionales.

### 3.1 Cadena de valor

Según Porter (1998), la cadena de valor es un instrumento de análisis fundamental para la planeación estratégica de un negocio, pues facilita el reconocimiento de ventajas competitivas dentro de la organización, considerando actividades primarias y de apoyo. Siguiendo el modelo que propone Gustavo Alonso para empresas de servicios (2008), en la Figura 8 se elabora la cadena de valor para el caso del BIP.

**Figura 8**

*Cadena de valor de BIP*

Eslabones de apoyo	<b>Dirección General y de Recursos Humanos:</b>					Margen de servicio
	La gerencia del banco no involucra a RR.HH. en la planificación estratégica (planificar objetivos de corto, mediano y largo plazo). Pocas horas de capacitaciones para los nuevos y antiguos empleados.					
	<b>Organización Interna y Tecnología</b>					
	El Banco se organiza áreas. Poca inversión en servicio de Banca por internet. Poca inversión en procesos y experiencia de servicio al cliente.					
	<b>Infraestructura y Ambiente</b>					
	Oficinas y centros de atención al cliente diseñados para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones. Existe una oportunidad de mejora en crear un ambiente propicio de trabajo para los colaboradores, a fin de maximizar el rendimiento de cada uno de ellos.					
<b>Abastecimiento</b>						
El abastecimiento se da mediante la adquisición de materiales y capacitaciones esporádicas a los colaboradores del banco.						
<b>Marketing &amp; Ventas</b>	<b>Personal de contacto</b>	<b>Soporte físico y habilidades</b>	<b>Prestación</b>	<b>Cliente</b>	<b>Otros clientes</b>	
El BIP impulsa las ventas a través de desarrollo de propuestas comerciales; publicidad en todos los canales y promociones. La prestación de servicios se lleva a cabo una vez que el cliente lo solicite o acepte el mismo.	Personas que están involucrados directamente con los clientes. Back office Servicio al cliente	Personas que forman parte de la prestación de servicios (tarjetas de crédito, débito y formularios). Colaboradores con habilidades blandas (trabajo en equipo).	Los productos y servicios que el BIP otorga a sus clientes son: tarjetas de créditos, prestamos al consumo, depósitos a la vista, ahorros a plazo fijo y prestamos a las MYPE.	Son los que van a adquirir los servicios y/o productos del BIP. MYPES, mediana empresa y personas.	En las agencias se tienen los siguientes diseños de espacios: - Ventanillas para transacciones. - Atención preferencial. - Plataformas para productos y servicios.	
Controlables			No Controlables			
Eslabones Primarios						

### 3.2 Análisis de las áreas funcionales

#### 3.2.1 Administración y gerencia (A)

El BIP cuenta con un gerente general, quien es responsable de supervisar la gestión diaria del banco, tomar decisiones e implementar las estrategias aprobadas por el directorio. Además, coordina las actividades de los diferentes departamentos, incluyendo mype, minorista, *back*

*office*, finanzas, legal, recursos humanos, I+D y riesgos. También tiene la responsabilidad de presentar al directorio informes financieros, operativos y de impacto social, entre otros. Aunque la gerencia del BIP tiene una reputación aceptable, no es destacable en el sector, lo que se refleja en la valoración media de la imagen del banco, de 2.53 en una escala donde 1 es la valoración más baja y 5 la más alta. Los resultados financieros negativos de los últimos años sugieren que la toma de decisiones de la gerencia no ha sido efectiva, y que no se ha realizado una proyección adecuada para el futuro, lo que podría requerir una reestructuración de los planes estratégicos y operativos.

### **3.2.2 Marketing y ventas (M)**

La gerencia del BIP está compuesta por las áreas de ventas, marketing, imagen corporativa e investigación de mercado. Actualmente, el banco opera a través de tres agencias ubicadas en Lima, cajeros automáticos y banca por internet (tanto web como móvil). Las ventas se enfocan en las carteras de clientes mype, consumo e hipotecarios, cada una con personal especializado. Entre los principales productos que ofrece el BIP se encuentran créditos hipotecarios, créditos al consumo, créditos a corto y mediano plazo, tarjetas de crédito, y depósitos en cuentas de ahorro a la vista y a plazo fijo, cuyos precios son competitivos en relación con el promedio del mercado. En colocaciones, el BIP alcanzó en 2023 los S/310,224,000, en comparación con un promedio de mercado de S/514,453,000. Aunque el banco realiza seguimiento a sus clientes, la efectividad de este proceso es insuficiente, lo que se refleja en una puntuación media de satisfacción del cliente de 2.93 (en una escala del 1 al 5). Además, aunque los clientes muestran una creciente preferencia por productos con mayor carga tecnológica, el BIP no ha realizado las inversiones necesarias en los últimos años para desarrollar productos innovadores.

### **3.2.3 Operaciones (O)**

Las operaciones del BIP se llevan a cabo en sus tres agencias exclusivas ubicadas en Lima, donde se realizan atenciones tanto en ventanilla como en plataforma, con una capacidad promedio de 20,000 transacciones mensuales en total. Además, las agencias están equipadas con cajeros automáticos para facilitar la autoatención de los clientes. El banco cuenta con un total de 85 colaboradores distribuidos entre las tres agencias y la oficina principal. Los costos totales del personal, que incluyen formación, planilla, incentivos por desempeño, costos asociados a la rotación de personal y contratación de terceros, ascienden a S/4,617,000.00. A esto se suman los costos de gestión de riesgos, infraestructura de TI y desarrollo, lo que eleva los costos operativos totales a S/9,899,000.00. Para la gestión de riesgos, se realiza un proceso de evaluación previa de la calidad crediticia de los prestatarios, seguido del cálculo de

provisiones y un monitoreo continuo de los préstamos en cartera. Sin embargo, en los últimos años, el BIP ha tenido un desempeño deficiente en la gestión de provisiones por pérdidas, lo que ha resultado en una cobertura excesiva, ascendente a S/7,307,000.00, superando en S/3,518,000.00 el valor promedio del mercado.

#### **3.2.4 Finanzas y contabilidad (F)**

En el BIP, el área de finanzas y contabilidad ejerce un papel crucial en la gestión de los recursos financieros. A finales de 2023, el BIP reportó activos corrientes de S/239,538,000 y pasivos corrientes de S/136,537,000, lo que resulta en una ratio de liquidez de 1.75. Esto indica que el banco tiene la capacidad de cumplir con sus compromisos a corto plazo. Además, el BIP cuenta con una calificación crediticia de AA-, lo que refleja su sólida capacidad para gestionar los riesgos y cumplir con las obligaciones hacia los ahorristas. El crecimiento en 2023 fue interesante, con un 12 % de aumento en las colocaciones e ingresos. Sin embargo, la rentabilidad no fue la adecuada, pues se reportó un ROE de -10.4 % y un ROA de -0.91 %. Por otro lado, en el último año, la entidad pagó impuestos por un total de S/639,000. Finalmente, los ingresos integrales alcanzaron S/6,346,000, superando los montos registrados en 2022.

#### **3.2.5 Recursos humanos (H)**

El número de colaboradores del BIP se redujo en un 16 % en 2023 en comparación con 2014. La tasa de rotación de personal fue del 17.5 % en 2022 y del 17 % en 2023, cifras que superan el promedio del sector, que es del 10.2 %. Los principales factores que contribuyen a esta alta rotación incluyen la falta de oportunidades de crecimiento, descontento con el liderazgo y un ambiente de trabajo insatisfactorio. Esta rotación de personal genera costos significativos en contratación y despido, que ascienden a un promedio anual de S/104,000. Además, el proceso de selección no ha sido efectivo, ya que no se ha reclutado al personal con aptitudes necesarias para un desempeño óptimo en sus funciones. En cuanto a inversiones en formación de personal, el BIP gastó S/101,000 en el último año, lo que representa un 67 % menos que el promedio del sector (S/169,000). Esta inversión se refleja en la baja competitividad de los colaboradores, especialmente en el departamento minorista, que tiene un índice de competitividad del 57 %. Según las evaluaciones realizadas en el último año, el índice de satisfacción del personal es de 2.93, en escala del 1 al 5. En conclusión, uno de los principales problemas internos de la compañía es la ineficacia de las estrategias implementadas para el desarrollo y bienestar de los clientes internos.

### **3.2.6 Información y comunicaciones (I)**

El sistema de información y comunicaciones del banco tiene como objetivo facilitar la comunicación interna sobre tareas, procedimientos y reportes entre los distintos niveles de la organización, así como las interacciones externas con clientes y proveedores. Aunque el BIP cuenta con políticas para el desarrollo de sistemas y comunicaciones que buscan establecerlo como un referente tecnológico, estas no se han implementado ni comunicado de manera efectiva a los usuarios internos. Esta situación se refleja en la baja efectividad en el desempeño de sus labores y contribuye a la alta rotación de personal. En los 10 años de operación de la empresa, se ha invertido en total S/4,500,000.00 en desarrollo de sistemas y comunicaciones, una inversión significativa que no ha sido aprovechada adecuadamente.

### **3.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El área de tecnología, investigación y desarrollo del banco es responsable de implementar y desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras. Sin embargo, la inversión realizada en el último año en servicios de banca por internet fue de S/65,000, mientras que el promedio de inversión del mercado alcanzó los S/144,000, un 122 % más. En cuanto a la inversión en tecnología orientada a mejorar los procesos y experiencias de servicio al cliente, el BIP destinó S/70,000 en 2023, en comparación con el promedio de mercado de S/118,000, un 69 % mayor. Esta falta de inversión ha impactado negativamente en el índice de satisfacción del cliente, que obtuvo una puntuación de 1.94, por debajo del punto medio en la escala del 1 al 5. Cabe mencionar que las tecnologías implementadas no han sido aprovechadas en su totalidad por los usuarios internos, debido a la falta de capacitación en su correcto uso. Además, el banco carece de una política clara de transformación digital e innovación, lo que lo sitúa en una posición de desventaja frente a otras entidades de la industria.

### **3.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Como síntesis de la posición interna de la empresa, y a partir de los dos métodos utilizados en el análisis interno (cadena de valor y áreas funcionales), se presenta la Tabla 15.

**Tabla 15***Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Estructura organizacional alineada y enfocada en las diferentes carteras de clientes que atiende.	0.09	4	0.36
2	Experiencia en el mercado.	0.06	3	0.18
3	Asesoría y confidencialidad a los clientes.	0.02	3	0.06
4	Relaciones sólidas con bancos nacionales.	0.06	3	0.18
5	Fortaleza financiera.	0.09	4	0.36
Subtotal		<b>0.32</b>		<b>1.14</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Ineficiencia en las operaciones y en la gestión de costos.	0.08	1	0.08
2	Ineficiencia en la gestión de riesgos.	0.08	1	0.08
3	Falta de estrategias comerciales efectivas.	0.08	1	0.08
4	Poca capacitación de colaboradores.	0.08	2	0.16
5	Estrategia de marketing desactualizada.	0.06	2	0.12
6	Servicios en línea y banca móvil desfasados.	0.08	1	0.08
7	Alta rotación de colaboradores.	0.08	1	0.08
8	Poca presencia de agencias y cajeros.	0.06	1	0.06
9	Incremento de pérdida de clientes.	0.08	1	0.08
Subtotal		<b>0.68</b>		<b>0.82</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>1.96</b>

Se han identificado cinco fortalezas y ocho debilidades en BIP. La puntuación del BIP en el análisis MEFI es de 1.96, hallándose por debajo de la media, por lo que la empresa se encuentra en una posición interna relativamente débil. Se nota que hay una mayor cantidad de debilidades que fortalezas. Entre las fortalezas más importantes resalta la solidez financiera con la que cuenta el BIP; y por el lado de las debilidades, están la poca eficacia en las operaciones del banco, y de las estrategias tanto comerciales como de marketing para generar nuevos clientes y, en consecuencia, mayores captaciones.

### 3.4 Análisis VRIO

De acuerdo con Jay Barney (1991), la matriz VRIO es un mecanismo clave en el análisis estratégico que permite evaluar las fortalezas de una organización en relación con su potencial para generar ventajas competitivas sostenibles. Esta matriz, que se presenta en la Tabla 16, se compone de cuatro criterios fundamentales: valioso, raro, inimitable y organizado (Barney y Hesterly, 2008). Estos criterios se utilizan para identificar cuáles de las fortalezas del BIP

tienen la posibilidad de ofrecer una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Para ello se tomó en cuenta las fortalezas identificadas en la matriz EFI, las cuales, para mayor claridad analítica, se han desagregado en una mayor cantidad de elementos y clasificado por tipo: organizacional, financiera, relacional y tecnológica.

**Tabla 16**

*Análisis VRIO*

	<b>Recurso o capacidad</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de imitar</b>	<b>Organizado</b>	<b>Implicancia competitiva</b>
<b>Recursos organizacionales</b>						
1	Gestión de riesgo integrada y proactiva	Sí	Sí	No		VCT
2	Cultura de innovación y mejora continua	Sí	No			PC
3	Estructura organizativa ágil y flexible	No				DC
4	Experiencia en el mercado	Sí	No			PC
5	Fidelización del cliente interno	No				DC
6	Red de agencias y cajeros automáticos	No				DC
<b>Recursos financieros</b>						
7	Líneas de crédito	Sí	No			PC
8	Emisión de bonos	Sí	No			PC
9	Solvencia económica	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
<b>Recursos relacionales</b>						
10	Alianzas estratégicas	Sí	No			PC
11	Canales de comunicación con los clientes	Sí	No			PC
12	Marca y reputación	Sí	No			PC
<b>Recursos tecnológicos y de innovación digital</b>						
13	Plataforma de banca digital	No				DC
14	Herramientas avanzadas de análisis de datos	No				DC
15	Sistema de gestión de operaciones	Sí	No			PC

*Nota.* VCT: Ventaja competitiva temporal. PC = Paridad competitiva. DC = Desventaja competitiva. VCS = Ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Barney, 1991; Barney y Hesterly, 2008.

Según el análisis VRIO, el BIP cuenta con una ventaja competitiva clave en su solvencia económica. Sin embargo, también se observa que el banco posee varios recursos con potencial de mejora que aún no están siendo aprovechados como distintivos de valor en la industria, lo que se refleja en algunas desventajas competitivas. Por esta razón, el banco puede mejorar y potenciar sus recursos para lograr una posición más favorable en el mercado mediante un correcto análisis de sus recursos, donde podrá identificar aquellos activos que le permitan desarrollar estrategias más efectivas y aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el sector.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO**

En este capítulo se presenta el estudio de mercado utilizando fuentes secundarias, teniendo como objetivos principales la definición del segmento de mercado al que dirigirá su estrategia y la estimación de la demanda que tendría el banco en los próximos 5 años. Para el análisis de la situación del sistema financiero peruano se usaron datos de la SBS, y para la proyección de la demanda se recurrió a fuentes secundarias como la encuesta de Ipsos (2021).

Adicional a la revisión de fuentes secundarias, se proyectó la demanda usando el método de regresión lineal. Si bien se tiene la limitación de que el futuro no necesariamente sigue la misma tendencia que el pasado, se consideró la regresión como método válido en la medida en que se observa una tendencia relativamente estable en los últimos diez años.

### **4.1 Análisis de la situación económica del Perú**

Según el INEI (Gestión, 2024), el PBI del Perú se contrajo 0.55 % en 2023. Esto se debió principalmente a la caída de seis sectores clave: pesca (-19.75 %), construcción (-7.86 %), financiero y seguros (-7.85 %), manufactura (-6.65 %), telecomunicaciones y otros servicios de información (-5.80 %) y agropecuario (-2.91 %). Solo creció la actividad en sectores como minería e hidrocarburos (8.21 %) y electricidad, gas y agua (3.68 %).

De acuerdo con el BCRP (2024c), las perspectivas económicas del Perú para 2024 y 2025 son positivas, con proyecciones de crecimiento del PBI alrededor del 3 % anual, impulsado por la normalización de las condiciones climáticas y la menor inflación que favorecerán la inversión y el gasto privado, especialmente en construcción, manufactura y servicios. Sin embargo, la incertidumbre política sigue siendo un factor que puede afectar la confianza empresarial y del consumidor, lo que podría impactar negativamente en el crecimiento económico.

### **4.2 Análisis del sistema financiero en el Perú**

A marzo del 2024, el sistema financiero está constituido por 51 empresas, incluyendo al Banco de la Nación y Agrobanco. Estas empresas poseen activos por un total de S/637,123 millones (SBS, 2024a), de los cuales la banca múltiple tiene participación de 82.5 % con S/ 526 millones, mientras las instituciones financieras, cajas municipales y cajas rurales tienen una participación del 10.2 %, y las empresas estatales tienen un 7.3 % del total de activos.

Por otro lado, los depósitos han aumentado un 4.2 %, impulsados por incrementos en depósitos a plazo (6.9 %) y a la vista (8.8 %). A pesar de un nivel promedio de morosidad del 4.5 %, la cartera atrasada está cubierta por provisiones y se dispone de S/ 36 mil millones adicionales para contingencias.

En la Tabla 17 se resume la magnitud y estructura del sistema financiero peruano, de acuerdo con la SBS (2024a).

**Tabla 17**

*Estructura del sistema financiero peruano*

Marzo 2024	Número de empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (miles S/)	%	Monto (miles S/)	%	Monto (miles S/)	%
<b>Empresas de operaciones múltiples</b>	<b>49</b>	<b>590,592,339</b>	<b>92.7</b>	<b>400,753,899</b>	<b>97.4</b>	<b>388,554,997</b>	<b>90.7</b>
Banca múltiple	17	525,578,220	82.5	345,785,536	84.1	346,891,896	81.0
Empresas financieras	9	17,251,685	2.7	14,398,040	3.5	8,633,005	2.0
Cajas municipales (CM)	12	42,792,653	6.7	36,414,886	8.9	31,853,836	7.4
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	5	1,735,558	0.3	1,403,906	0.3	1,176,260	0.3
Empresas de créditos	6	3,234,224	0.5	2,751,531	0.7	-	-
<b>Banca estatal</b>	<b>2</b>	<b>46,530,887</b>	<b>7.3</b>	<b>10,529,147</b>	<b>2.6</b>	<b>39,800,098</b>	<b>9.3</b>
Banco de la Nación	1	45,994,346	7.2	9,682,877	2.4	39,800,098	9.3
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	536,541	0.1	846,270	0.2	-	-
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>637,123,226</b>	<b>100</b>	<b>411,283,046</b>	<b>100</b>	<b>428,355,094</b>	<b>100</b>

Luego de revisar la estructura general de las empresas participantes, se estudia la magnitud del mercado en colocaciones y su estructura por tipo de crédito.

El saldo de créditos directos se situó en S/ 411,283 millones, siendo menor en S/ 4,210 millones a lo registrado en el año anterior, lo que equivale a una disminución de 1.0 %, explicada principalmente por la disminución de la cartera de créditos (-5.8 %). Esto se muestra en la Tabla 18, que se ha construido con información estadística de la SBS (2024c).

**Tabla 18**

*Créditos directos según tipo de crédito*

Tipo de crédito	Marzo 2023 Monto (miles S/)	%	Marzo 2024 Monto (miles S/)	%	Var. % anual
No minorista	198,409,485	47.8	186,883,209	45.4	-5.8
Mype	59,154,090	14.2	59,331,464	14.4	0.3
Consumo	94,358,628	22.7	98,209,343	23.9	4.1
Hipotecario	63,570,754	15.3	66,859,029	16.3	5.2
<b>Total de créditos directos</b>	<b>415,492,957</b>	<b>100</b>	<b>411,283,046</b>	<b>100</b>	<b>-1.0</b>

En los últimos 10 años, se observa que el mercado de créditos al consumo ha tenido una mayor expansión con respecto a los otros tipos de crédito. La evolución anual del volumen de créditos en el mercado se representa en la Tabla 19, a partir de datos de la SBS (2024c).

**Tabla 19***Evolución del mercado de créditos*

Año	Corporativos, grandes empresas y medianas empresa	Mype	Consumo	Hipotecario	Total de créditos directos	% Variación anual
Dic 2013	98,807,038	31,448,921	38,945,311	29,768,716	<b>198,969,986</b>	-
Dic 2014	116,359,735	31,987,976	43,577,314	34,343,444	<b>226,268,469</b>	13.7%
Dic 2015	136,976,359	32,789,474	50,654,015	38,493,474	<b>258,913,322</b>	14.4%
Dic 2016	141,659,243	34,800,221	55,033,844	40,178,438	<b>271,671,746</b>	4.9%
Dic 2017	146,310,966	37,606,265	59,645,462	43,232,671	<b>286,795,364</b>	5.6%
Dic 2018	161,504,894	39,245,192	67,694,904	47,442,526	<b>315,887,516</b>	10.1%
Dic 2019	164,744,014	42,551,021	76,882,081	51,407,055	<b>335,584,171</b>	6.2%
Dic 2020	197,710,354	54,134,375	71,420,637	53,635,449	<b>376,900,815</b>	12.3%
Dic 2021	216,402,019	54,487,747	74,123,801	58,296,118	<b>403,309,685</b>	7.0%
Dic 2022	204,523,268	58,891,500	91,020,261	62,927,187	<b>417,362,216</b>	3.5%
Dic 2023	191,195,283	59,983,584	98,824,901	66,174,111	<b>416,177,879</b>	-0.3%

De forma complementaria, conviene estudiar el mercado de captaciones. De acuerdo con la SBS (2024c), a marzo de 2024, el volumen total de depósitos se situó en S/428,355 millones, siendo mayor en S/18,393 millones al del periodo equivalente en 2023. Esto representa un crecimiento anual general de 4.5 %. Los que aumentaron en mayor magnitud son los depósitos a la vista (8.8 %), como muestra la Tabla 20.

**Tabla 20***Depósitos según tipo de depósito*

Tipo de depósito	Marzo 2023 Monto (miles S/)	%	Marzo 2024 Monto (miles S/)	%	Var. % anual
Depósitos a la vista	122,046,401	29.8	132,772,864	31.0	8.8
Depósitos de ahorro	137,180,717	33.5	134,500,917	31.4	-2.0
Depósitos a plazo	150,734,151	36.8	161,081,313	37.6	6.9
<b>Total de depósitos</b>	<b>409,961,269</b>	<b>100</b>	<b>428,355,094</b>	<b>100</b>	<b>4.5</b>

Otro aspecto importante es analizar los ratios o indicadores financieros de las empresas en el sector. Para el cálculo de los siguientes indicadores, presentados en la Tabla 21 de acuerdo con datos de la SBS (2024c), solo se consideraron las empresas de operaciones múltiples.

**Tabla 21***Indicadores financieros del sector financiero de operaciones múltiples*

Indicadores financieros de las empresas de operaciones múltiples	4 bancos grandes		Var. en pp.	E.E. no minorista		Var. en pp.	E.E. mype		Var. en pp.	E.E. consumo		Var. en pp.	Total		Var. en pp.	
	mar-23	mar-24		mar-23	mar-24		mar-23	mar-24		mar-23	mar-24		mar-23	mar-24		
Calidad de cartera	Morosidad	4.0	4.4	0.4	3.5	3.9	0.4	6.1	7.1	1.0	4.5	6.0	1.5	4.2	4.8	0.6
	Créditos reprogramados/Cartera directa	5.9	3.5	-2.4	4.2	2.2	-2	6.8	2.0	-4.8	1.3	0.4	-0.9	5.7	3.0	-2.7
	Provisiones/Cartera directa	5.9	6.2	0.3	5.4	5.8	0.4	8.6	8.9	0.3	9.4	10.5	1.1	6.3	6.8	0.5
Solvencia	Ratio de capital	15.4	15.4	0.0	16.7	17.1	0.4	15.7	15.2	-0.5	17.5	16.7	-0.8	15.7	15.6	-0.1
	Ratio patrimonio efectivo Nivel 1/APR	11.8	11.9	0.1	13.1	13.8	0.7	12.9	12.5	-0.4	16.0	15.3	-0.7	12.2	12.3	0.1
Liquidez	Ratio de liquidez MN	28.9	33.1	4.2	47.9	51.8	3.9	22.6	24.9	2.3	25.4	25.8	0.4	29.5	33.3	3.8
	Ratio de liquidez ME	45.8	47.3	1.5	49.1	56.5	7.4	100.4	66.7	-33.7	78.0	69.1	-8.9	47.2	49.1	1.9
	Ratio de cobertura de liquidez (RCL)	151.6	140.1	-11.5	141.8	145.2	3.4	135.5	155.8	20.3	130.5	163.7	33.2	148.1	142.7	-5.4
Rentabilidad	ROE anualizado	18.7	14.3	-4.4	12.3	12.1	-0.2	8.0	5.0	-3	7.1	-4.0	-11.1	16.0	14.3	-1.7
	ROA anualizado	2.2	1.8	-0.4	1.3	1.4	0.1	1.0	0.7	-0.3	1.4	-0.8	-2.2	1.9	1.5	-0.4

*Nota.* Var. En pp. = Variación en puntos porcentuales.**4.3 Indicadores según segmentos socioeconómicos**

En la Tabla 22, se presenta la distribución de hogares por niveles socioeconómicos, de acuerdo con el estudio de Apeim (2024).

**Tabla 22***Distribución de hogares por niveles socioeconómicos*

NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.2	1.2
	A2	1	
B	B1	2.3	10.6
	B2	8.3	
C	C1	17.8	30.3
	C2	12.5	
D	D	26.2	26.2
E	E	31.7	31.7
N.º Hogares		9'999,995	

Se observa que el mayor porcentaje de hogares es de nivel socioeconómico E, con un 31.7 %, y el menor porcentaje está en el nivel socioeconómico A, con 1.2 %.

De acuerdo con la encuesta sobre bancarización realizada por Ipsos (2021), considerando el Perú urbano para personas de 18 a 70 años, se estima un total de 8.9 millones de personas bancarizadas, lo que representa el 52 % del universo poblacional considerado.

En la Tabla 23 se presentan los niveles promedio de ingresos y gastos para cada nivel socioeconómico, según Apeim (2024).

**Tabla 23***Ingresos y gastos según nivel socioeconómico en 2023*

Promedios	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Promedio del gasto familiar mensual	4,968	2,921	3,132	2,623	2,032	1,291
Promedio del ingreso familiar mensual	7,487	3,851	4,172	3,396	2,520	1,547
<b>Diferencia ingreso - gasto</b>	<b>2,519</b>	<b>930</b>	<b>1,040</b>	<b>773</b>	<b>488</b>	<b>256</b>

*Nota.* NSE = Nivel socioeconómico.

Se observa que los segmentos AB y C tienen una mayor diferencia entre sus ingresos y sus gastos, lo que significa que cuentan con una mayor capacidad de pago.

#### 4.4 Proyecciones de demanda

En esta sección, que abarca desde la Tabla 21 hasta la 25, se proyectan para el periodo de 2024 a 2028 los ritmos de crecimiento de la demanda esperada para diferentes productos y segmentos a partir de cifras (en miles de soles) de la SBS desde 2013 (2024c).

Primero, en la Tabla 24 se estima para corporativos, grandes y medianas empresas.

**Tabla 24***Proyección de demanda potencial de crédito de banca empresa*

<b>Tipo de crédito</b>	<b>Corporativos, grandes y medianas empresas</b>	<b>Variación</b>
2013	98,807,038	
2014	116,359,735	17.8 %
2015	136,976,359	17.7 %
2016	141,659,243	3.4 %
2017	146,310,966	3.3 %
2018	161,504,894	10.4 %
2019	164,744,014	2.0 %
2020	197,710,354	20.0 %
2021	216,402,019	9.5 %
2022	204,523,268	-5.5 %
2023	191,195,283	-6.5 %
2024	204,967,898	7.2 %
2025	219,732,614	7.2 %
2026	235,560,896	7.2 %
2027	252,529,356	7.2 %
2028	270,720,127	7.2 %

Segundo, en la Tabla 25 se proyecta la demanda potencial de crédito mype.

**Tabla 25***Proyección de demanda potencial de crédito mype*

<b>Tipo de crédito</b>	<b>Mype</b>	<b>Variación</b>
2013	31,448,921	
2014	31,987,976	1.7 %
2015	32,789,474	2.5 %
2016	34,800,221	6.1 %
2017	37,606,265	8.1 %
2018	39,245,192	4.4 %
2019	42,551,021	8.4 %
2020	54,134,375	27.2 %
2021	54,487,747	0.7 %
2022	58,891,500	8.1 %
2023	59,983,584	1.9 %
2024	64,122,959	6.9 %
2025	68,547,985	6.9 %
2026	73,278,376	6.9 %
2027	78,335,204	6.9 %
2028	83,740,996	6.9 %

Tercero, en la Tabla 26 se proyecta la demanda potencial de crédito al consumo.

**Tabla 26***Proyección de demanda potencial de crédito al consumo*

<b>Tipo de crédito</b>	<b>Consumo</b>	<b>Variación</b>
2013	38,945,311	
2014	43,577,314	11.9 %
2015	50,654,015	16.2 %
2016	55,033,844	8.6 %
2017	59,645,462	8.4 %
2018	67,694,904	13.5 %
2019	76,882,081	13.6 %
2020	71,420,637	-7.1 %
2021	74,123,801	3.8 %
2022	91,020,261	22.8 %
2023	98,824,901	8.6 %
2024	108,734,750	10.0 %
2025	119,638,327	10.0 %
2026	131,635,280	10.0 %
2027	144,835,250	10.0 %
2028	159,358,871	10.0 %

Cuarto, en la Tabla 27 se proyecta la demanda potencial de crédito hipotecario.

**Tabla 27***Proyección de demanda potencial de crédito hipotecario*

<b>Tipo de crédito</b>	<b>Hipotecario</b>	<b>Variación</b>
2013	29,768,716	
2014	34,343,444	15.4%
2015	38,493,474	12.1%
2016	40,178,438	4.4%
2017	43,232,671	7.6%
2018	47,442,526	9.7%
2019	51,407,055	8.4%
2020	53,635,449	4.3%
2021	58,296,118	8.7%
2022	62,927,187	7.9%
2023	66,174,111	5.2%
2024	71,709,758	8.4%
2025	77,708,478	8.4%
2026	84,209,007	8.4%
2027	91,253,324	8.4%
2028	98,886,917	8.4%

Finalmente, en la Tabla 28 se proyecta en conjunto para el periodo 2024-2028 la demanda potencial de créditos de consumo y mype.

El resultado es una proyección estimada de 8.90 % anual para las carteras de consumo y mype.

**Tabla 28***Proyección de demanda potencial consumo y mype*

	2024	2025	2026	2027	2028
Consumo	108,734,750.00	119,638,327.00	131,635,280.00	144,835,250.00	159,358,871.00
Mype	64,122,959.00	68,547,985.00	73,278,376.00	78,335,204.00	83,740,996.00
Consumo - Mype	172,857,709.00	188,186,312.00	204,913,656.00	223,170,454.00	243,099,867.00
Crecimiento %		8.87%	8.89%	8.91%	8.93%

#### 4.5 Síntesis de las tendencias del mercado

El Perú espera un crecimiento económico sostenido en 2024 y 2025, con un PBI que crecerá aproximadamente un 3 % anual. Sin embargo, es importante considerar las afectaciones de la incertidumbre política en el crecimiento económico.

Como se vio en el análisis del mercado, entre diciembre de 2019 y diciembre de 2023 los créditos directos del sistema financiero crecieron significativamente, alcanzando una variación cercana a S/ 80,000 millones. Sin embargo, en el período de marzo 2023 a marzo 2024, los créditos directos se redujeron en S/ 4,210 millones. Esto se debe principalmente a la disminución de créditos a las grandes empresas (-8.1 %) y medianas empresas (-11.3 %), lo que podría verse como un indicador de la desaceleración económica que afecta al país.

Por otro lado, el sistema financiero peruano ha conservado una posición robusta en liquidez y solvencia, lo que lo hace más resistente a una potencial crisis. Las ratios de liquidez y solvencia de todas las instituciones del sector financiero superan los mínimos requeridos por la SBS.

Por tipo de crédito, a marzo del 2024, los portafolios de mype, consumo e hipotecario registraron crecimientos de 0.3 %, 4.1 % y 5.2 %, respectivamente; mientras el portafolio no minorista es el único que registra una disminución en sus saldos (-5.8 %). En cuanto a la calidad de cartera, a marzo del 2024, los indicadores de todos los portafolios han mostrado un mayor deterioro con respecto al mismo mes del año anterior, particularmente en los casos de mype y consumo (morosidad de 7.1 % y 6 %, respectivamente). En cuanto a la rentabilidad, a marzo de 2024, las empresas del sistema financiero muestran menores niveles de rentabilidad en comparación con lo registrado doce meses atrás, producto de un menor dinamismo en las colocaciones de créditos y mayores niveles de deterioro en la calidad de cartera.

#### 4.6 Definición del segmento y proyección de la demanda del banco

Finalmente, es importante resaltar que, por los insuficientes recursos financieros y capacidad instalada, el BIP no incluirá la cartera de empresas corporativas, grandes empresas, ni medianas empresas en sus planes estratégicos, y tampoco la cartera de créditos hipotecarios. Por lo tanto,

los planes se enfocarán en las carteras de mype y consumo, priorizando los segmentos socioeconómicos B y C, ya que los segmentos D y E cuentan con menor capacidad de pago. Para estos segmentos y sobre la base de los resultados de 2023, con la estrategia planteada se espera sostener niveles de crecimiento de 12 % por año, lo cual es superior al crecimiento promedio del mercado que se ha proyectado en la Tabla 28. Así, para el BIP en el periodo que abarca la estrategia (2024-2028) se estima generar ingresos de acuerdo a la Tabla 29:

**Tabla 29**

*Proyección de ingresos por año 2024-2028 para el banco BIP*

	<b>2023</b>	<b>2024*</b>	<b>2025*</b>	<b>2026*</b>	<b>2027*</b>	<b>2028*</b>
Ingresos S/	17,247,209	19,316,874	21,634,899	24,231,087	27,138,817	30,395,475
Crecimiento %		12 %	12 %	12 %	12 %	12 %

## **CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

La siguiente visión y misión están siendo reformuladas, ya que la empresa está atravesando por un cambio de estrategia.

### **5.1. Visión**

Ser reconocidos por nuestra excelente calidad de servicio y productos financieros innovadores y personalizados, brindando una experiencia ágil e integral a los clientes.

### **5.2. Misión**

Brindar soluciones innovadoras y personalizadas para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas financieras con un enfoque en la satisfacción de necesidades y bienestar a largo plazo.

### **5.3. Valores**

En el BID, los valores son principios primordiales que guían el comportamiento de los colaboradores. En este sentido, la excelencia en el servicio y la integridad se destacan como pilares esenciales para superar las expectativas de los clientes a través de soluciones financieras, enfocándose en atender sus necesidades.

### **5.4. Objetivos estratégicos**

A continuación, se enuncian los objetivos estratégicos del BIP para el periodo del plan, a un horizonte de 5 años, con breves sustentos.

Objetivo estratégico 1: Aumentar ingresos financieros en 8 % anual en el periodo 2024-2028.

Sustento: Proyección de incremento del PBI de 3 % y tendencia de la inflación a la baja, los cuales mantienen la estabilidad del poder adquisitivo de los consumidores.

Objetivo estratégico 2: Mejora la imagen del banco a valor de 4.5 puntos a 2028.

Sustento: Tendencia de incremento de consumo de productos y servicios sostenibles, e incremento del uso de tecnología avanzada para ofrecer mejores productos y servicios.

Objetivo estratégico 3: Desarrollo de 15 nuevos productos a 2028.

Sustento: De igual forma que el OLP1, se sustenta con la proyección de incremento del en PBI 3 % y la tendencia de la inflación a la baja, los cuales mantienen la estabilidad del poder adquisitivo de los consumidores.

Objetivo estratégico 4: Incrementar la satisfacción al cliente interno a 4.8 puntos a 2028.

Sustento interno: La baja satisfacción actual del cliente interno.

Objetivo estratégico 5: Incremento del ROE a 10 % y del ROA a 1.5 % a 2028.

## CAPÍTULO VI. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

### 6.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA se elaboró empleando las oportunidades y amenazas externas derivadas de la matriz EFE y las fortalezas y debilidades internas de la matriz EFI del BIP. De acuerdo con D'Alessio (2008), esta matriz considera la generación de cuatro cuadrantes mediante el emparejamiento de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). En la Tabla 30 se muestra la matriz FODA del BIP y las 20 estrategias identificadas.

**Tabla 30**

*Matriz FODA*

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO: Explotar		ESTRATEGIAS DO: Buscar	
F1	Estructura organizacional alineada y enfocada en las diferentes carteras de clientes que se atiende.	D1	Ineficiencia en las operaciones y en la gestión de costos.		
F2	Experiencia en el mercado.	D2	Ineficiencia en la gestión de riesgos.		
F3	Confidencialidad de la información de los clientes.	D3	Falta de estrategias comerciales efectivas.		
F4	Relaciones sólidas con bancos nacionales.	D4	Poca capacitación de colaboradores.		
F5	Fortaleza financiera.	D5	Estrategia de marketing desactualizada.		
		D6	Servicios en línea y banca móvil desfasados.		
		D7	Alta rotación de colaboradores.		
		D8	Poca presencia de agencias y cajeros.		
		D9	Incremento de pérdida de clientes.		
O1	Promoción del acceso y uso de servicios financieros para la población.	1	Desarrollo de productos y servicios enfocados al crédito al consumo de acuerdo a las necesidades del consumidor actual. (F2, F5, O4, O5).	1	Desarrollo de programas de formación continua al personal en nuevas tecnologías y mejores prácticas operativas para aumentar la eficiencia y la productividad. Además, fomentar una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la innovación. (D1, D4, O4, O5, O6, O9).
O2	Promoción de la formalización de la actividad económica.	2	Modernización de la infraestructura tecnológica del banco, actualizando los sistemas y plataformas para aprovechar las últimas tecnologías, como el uso de la nube, la IA, el análisis de datos y el mejoramiento de la seguridad y protección de datos para garantizar la confianza de los clientes. (F2, F5, O3, O9).	2	Implementación de programas integrales de gestión de riesgos que incluyan el análisis de riesgos financieros, la implementación de un software inteligente de gestión de riesgos y análisis de datos financieros y el monitoreo y la evaluación periódica de los indicadores asociados. (D2, D4, O4, O5, O6, O9).
O3	Adaptación a nuevas leyes y regulaciones (protección al consumidor).	3	Enfocar la estructura organizacional en las necesidades específicas de cada cartera de clientes, para ofrecer servicios personalizados y eficientes. (F1, O4).	3	Desarrollo de una estrategia integral de marketing digital y de contenido, que combina la creación de contenido personalizado para grupos específicos de clientes con el uso de tecnologías de análisis de datos para identificar sus preferencias, aprovechando las plataformas digitales y así maximizar el alcance y la efectividad de las comunicaciones. (D5, D9, O1, O4, O5, O7, O8).
O4	Proyección de crecimiento económico del país (PBI).	4	Desarrollar programas de educación financiera en línea y presenciales para ayudar a los clientes a entender mejor los conceptos financieros y a tomar decisiones informadas sobre sus finanzas. (F3, F3, O1, O7).	4	Desarrollar estrategias de ventas basadas en el estudio exhaustivo del mercado enfocado en las necesidades y preferencias de los clientes (D3, D8, O6, O8, O2).
O5	Estabilidad del poder adquisitivo de los consumidores.	5	Desarrollar soluciones financieras, como préstamos para energías renovables, proyectos de construcción ecológica e hipotecas verdes, que apoyen empresas comprometidas con la sostenibilidad, como préstamos para PYMES que implementen prácticas sostenibles. (F1, F2, F5, O8).	5	Establecer una cultura laboral enfocada en el bienestar y el crecimiento de los empleados que contemple oportunidades de crecimiento, reconocimiento, canal de comunicación abierto y transparente, programas de bienestar y desarrollo, asesoramiento psicológico y programas de salud. (D1, D4, D7, O4, O5, O6).
O6	Aumento del acceso a crédito para las empresas y los consumidores debido a la estabilidad del tipo de cambio.	6	Alianzas con bancos nacionales para llegar a más personas con productos y servicios financieros (F4, O1).	6	Implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes que incluya seguimiento y evaluación regular. (D9, O4, O5, O6).
O7	Incremento de educación financiera a través de los distintos canales de las empresas del sector.				
O8	Tendencia de incremento del consumo de productos y servicios sostenibles.				
O9	Incremento del uso de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia, innovar y ofrecer mejores servicios al cliente.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA: Confrontar		ESTRATEGIAS DA: Evitar	
A1	Incremento de la desconfianza del inversionista, debido a la incertidumbre política.	1	Mejorar la identificación de nuevos clientes para minimizar el riesgo y la morosidad mediante un perfilamiento más preciso. (F1, F2, A3).	1	Implementación de políticas y procedimientos claros una debida diligencia exhaustiva al evaluar nuevos clientes y proyectos con el fin de identificar cualquier indicio de corrupción o actividad ilícita seguido de monitoreo y supervisión continua. (D1, D2, A2).
A2	Sobrecostos en fondos públicos como consecuencia de la corrupción.	2	Implementar procedimientos de comunicación de información clara sobre las políticas y las condiciones financieras del banco, a través de canales de comunicación efectivos para mantener la transparencia y la confianza. (F3, F5, A1).	2	Desarrollar programas de gestión de riesgos y análisis de datos financieros, y capacitar constantemente al personal encargado de monitorear los indicadores (D1, D2, A3, A4).
A3	Aumento de la tasa de desempleo.	3	Implementación de políticas de transparencia y accountability (F5, A2).	3	Actualizar e implementar los servicios en línea y banca móvil con tecnologías vanguardistas (D6, A5).
A4	Aumento de la tasa de pobreza en el país.	4	Implementar medidas de seguridad informática enfocadas en la implementación de tecnologías vanguardistas de autenticación y autorización. (F5, A5).		
A5	Aumento de los ciberataques dirigidos tanto a entidades bancarias y clientes.	5	Creación de un fondo de recuperación destinado exclusivamente a proporcionar préstamos con tasas de interés preferenciales a empresas afectadas por fenómenos climáticos que incluyan un programa de asesoramiento financiero para la reconstrucción de sus operaciones. (F5, A6).		
A6	Impacto del fenómeno del Niño en la economía.				

Fuentes: D'Alessio, 2008; David y David, 2017.

### 6.2 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea)

De acuerdo con D'Alessio (2008), quien se basa en la metodología desarrollada por David y David (2017), la matriz Peyea es una herramienta estratégica basada en un marco de cuatro cuadrantes, los cuales clasifican las estrategias como agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Su objetivo es determinar las estrategias óptimas considerando la posición interna y externa de la organización. La matriz Peyea tiene dos dimensiones internas: por un lado, la fuerza financiera (FF) y, por el otro, la ventaja competitiva (VC); además, cuenta con dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).

En la Tabla 31, se asignan valores a los factores determinantes de cada eje de la matriz Peyea. A partir de estos valores, para el vector direccional del eje X, se calcula:  $FI + VC = 3.5 - 4.71 = -1.21$ . Para el eje Y:  $FF + EE = 3.0 - 2.6 = 0.4$ .

Luego, en la Figura 9 se grafica la matriz Peyea, donde el vector resultante de los puntajes descritos señala la posición estratégica de la empresa en las dimensiones consideradas.

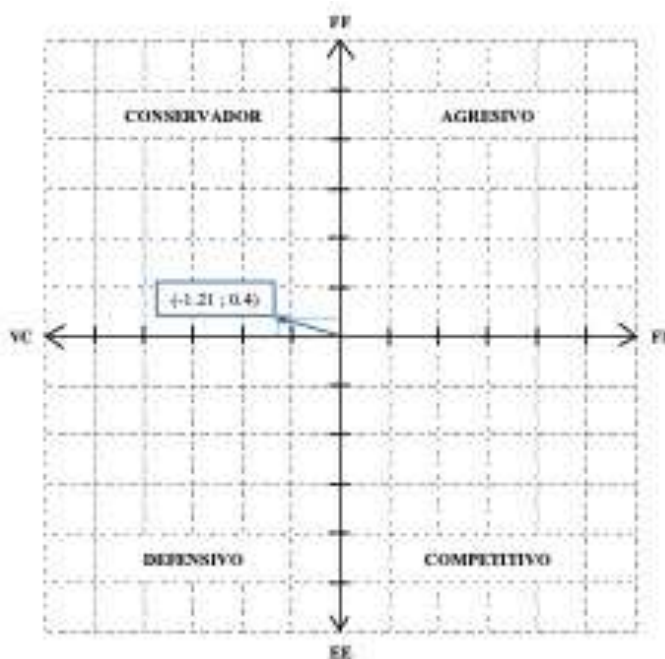
**Tabla 31**

*Valoración de factores para la matriz Peyea*

		<b>Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Valor</b>	
	1	ROE	1	
	2	ROA	1	
	3	Liquidez	5	
	4	Solvencia	5	
	5	Colocaciones	3	
			Valor promedio	3.0
<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Valor</b>	
	1	Participación en el mercado	-5	
	2	Calidad de producto y servicios	-5	
	3	Ciclo de vida del producto	-2	
	4	Lealtad del consumidor	-5	
	5	Crecimiento tecnológico	-5	
	6	Servicio postventa	-5	
	7	Eficiencia de costos	-6	
		Valor promedio	-4.71	
<b>Posición estratégica externa</b>	<b>Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)</b>		<b>Valor</b>	
	1	Cambio tecnológico	-1	
	2	Tasa de inflación	-2	
	3	Estabilidad política	-4	
	4	Variabilidad de la demanda	-3	
	5	Crecimiento del PBI	-3	
			Valor promedio	-2.6
	<b>Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Valor</b>	
	1	Potencial de crecimiento	5	
	2	Potencial de utilidades	4	
	3	Estabilidad financiera	5	
4	Barreras de entrada al mercado	3		
5	Tasa de morosidad	3		
6	Poder de negociación de los proveedores	1		
		Valor promedio	3.5	

**Figura 9**

*Peyea*



Se observa que el vector direccional indica una posición conservadora. Esto implica una sólida fortaleza financiera pero una corta ventaja competitiva. Por lo tanto, se sugiere que el BIP no debería asumir riesgos excesivos. En cambio, se recomienda la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto, la reducción de su línea de productos, la disminución de costos y la diversificación relacionada.

### 6.3 Matriz de la gran estrategia (GE)

De acuerdo con D'Alessio (2008), la matriz de gran estrategia ayuda a evaluar y elegir la estrategia adecuada para una empresa, clasificándola en uno de cuatro cuadrantes según su posición competitiva y el crecimiento del mercado: (i) posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (ii) posición débil en un mercado que crece rápido; (iii) posición débil en un mercado que crece lento, y (iv) posición fuerte en mercado que crece lento. Siguiendo a David y David, “cualquier industria cuyas ventas superen el 5 por ciento de crecimiento anual puede considerarse de rápido crecimiento” (2017, p. 185). En el sector financiero se ha experimentado un crecimiento medio de 7.8 % en los últimos 10 años (ver Tablas 21-24), lo que significa un crecimiento rápido del mercado. Así mismo, de acuerdo con el análisis interno, el BIP cuenta con una posición competitiva débil. Por lo tanto, la empresa se ubica en el segundo cuadrante, tal como se muestra en la Figura 10.

**Figura 10**

*Matriz de gran estrategia*



La ubicación del BIP en el segundo cuadrante sugiere que se apliquen estrategias intensivas como desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos. Así mismo, en caso de no contar con competencias distintivas o ventajas competitivas, se deberá optar la integración horizontal.

## **6.4 Selección de la estrategia**

Según el análisis realizado en el desarrollo de las matrices, las estrategias recomendadas tanto en las matrices PEYEA como en la de gran estrategia incluyen penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y reducción de costos. Estas estrategias han sido definidas tras un detallado análisis de la relación entre producto y mercado. Además, al utilizar las oportunidades y amenazas externas junto con las fortalezas y debilidades internas en la matriz FODA, se identificaron un total de 20 estrategias, entre las que se destacó principalmente el desarrollo de productos y la penetración de mercado, con un menor número enfocadas en el desarrollo de mercado. Por consiguiente, las estrategias seleccionadas para implementar serán la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

### **6.4.1 Estrategia genérica**

Según David y David:

Lo recomendable es que las organizaciones que ponen en práctica una estrategia de enfoque se concentren en un grupo determinado de clientes, en ciertas áreas geográficas o en segmentos particulares de la línea de productos, porque de esa manera podrán atender un mercado reducido pero bien definido, en contraste con los competidores, que se ocupan de un mercado más amplio (2017, p. 147).

En efecto, al enfocarse en un nicho específico, una empresa puede desarrollar una comprensión más profunda de las necesidades y preferencias de sus clientes, lo que puede llevar a una mayor satisfacción y lealtad.

El BIP se enfocará en una estrategia de diferenciación dirigida a los consumidores de sectores socioeconómicos B y C, donde se destaca la personalización de productos y servicios centrados en la experiencia del cliente. Esto se logra a través de la presencia de personal competente y el uso de tecnologías vanguardistas.

La decisión de orientarnos por una diferenciación enfocada se sustenta en las fuentes de ventaja competitiva que han sido identificadas en el análisis VRIO: fortaleza financiera y gestión del riesgo proactiva e integrada. Esta última resulta de especial relevancia para los segmentos pyme y consumo C, donde un descuido en controlar los niveles de riesgo sería grave. Además, aunque no son fuentes de ventaja competitiva, la experiencia que tiene el banco en el mercado y en los segmentos mencionados es una fortaleza valiosa para el éxito de esta estrategia genérica.

En la Figura 11 se representa la elección de la estrategia genérica de diferenciación con enfoque, de acuerdo a las categorías de Porter (1998, p. 12).

**Figura 11**

*Estrategia genérica*



**6.4.2 Estrategias de crecimiento**

Para determinar la estrategia de crecimiento, se evaluó la matriz de Ansoff. Considerando que se la estrategia consistirá en intensificar la participación del banco en los segmentos que actualmente ya atiende (es decir, mercados actuales) tanto con los productos actuales como con productos y servicios con innovación y mejoras, el crecimiento estaría definido por los dos cuadrantes de la parte superior de la matriz, según la Figura 12:

**Figura 12**

*Matriz de Ansoff*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de producto</b>
	Nuevos		

Las estrategias de crecimiento que se seleccionan para los futuros planes son las siguientes:

**Penetración de mercado.** De acuerdo con David y David (2017, p. 138), esta estrategia tiene como objetivo aumentar la participación de mercado de los productos o servicios actuales del BIP a través de una intensificación de sus actividades de marketing. En este sentido, se prevé que la estrategia de penetración de mercado será la principal en los planes estratégicos y se implementará desde 2024 hasta 2028.

**Desarrollo de producto.** Según David y David (2017, p. 139), esta es una estrategia destinada a aumentar las ventas mediante el cambio o mejora de los productos o servicios existentes del BIP. Dado que la innovación y el desarrollo de nuevos productos son esenciales para que la entidad bancaria se mantenga competitiva en el mercado, esta estrategia también será implementada en los planes de acción desde 2024 hasta 2028.

## CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

### 7.1 Plan funcional de marketing y ventas

El BIP enfrenta el desafío de mejorar su rentabilidad en un entorno económico fluctuante. Aunque ha incrementado sus ingresos, el margen neto negativo del último año indica baja rentabilidad y pérdidas operativas. Este plan de marketing y ventas busca revertir esta tendencia y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo mediante estrategias innovadoras y eficientes.

#### 7.1.1 Objetivos de marketing

La Tabla 32 presenta los objetivos de marketing y las acciones, indicadores, metas específicas e impacto en la empresa para el periodo 2024-2028. Los objetivos están enfocados en ampliar la base de clientes en sectores B y C, optimizar la eficiencia operativa, fomentar la inclusión financiera y la adopción de servicios digitales, y mejorar la satisfacción del cliente.

**Tabla 32**

#### *Objetivos de marketing*

ID	Objetivo	Acción específica	KPI	Impacto
O1	Incrementar la base de clientes en los sectores B y C	Promoción de productos financieros personalizados mediante campañas digitales y tradicionales	Aumento del 20 % anual en nuevos clientes en sectores B y C	Crecimiento de la cartera de clientes y aumento de ingresos
O2	Mejorar la eficiencia operativa	Implementación de canales digitales y autoservicio	Reducción del 15 % en costos operativos en todo el periodo	Mayor eficiencia y reducción de costos
O3	Promover la inclusión financiera	Programas de educación financiera y talleres comunitarios	Incremento del 25 % en uso de servicios digitales por nuevos usuarios	Aumento en la inclusión financiera y expansión del mercado
O4	Mejorar la experiencia del cliente	Desarrollo de contenido educativo en línea y talleres, además de promociones destacando los beneficios de los productos personalizados y servicios digitales	Incremento del 20 % en el índice de satisfacción del cliente (NPS)	Mejora en la retención de clientes y fidelización
O5	Fortalecer la confianza del cliente	Campañas informativas sobre mejoras tecnológicas y de seguridad	Reducción del 10 % en incidentes de seguridad	Mejora en la percepción de seguridad y confianza del cliente

#### 7.1.2 Estrategia de segmentación de mercado

La segmentación del mercado permite al BIP enfocar sus esfuerzos de marketing en los segmentos más prometedores. Al adaptar sus ofertas a las necesidades específicas de estos grupos, el BIP puede mejorar la satisfacción y lealtad del cliente, lo que apoya directamente los objetivos de incrementar la base de clientes y mejorar la eficiencia operativa.

Segmentación demográfica:

- Edad: Adultos jóvenes (25-35 años) y adultos mayores (35-55 años)

- Ingresos: Los correspondientes a los sectores socioeconómicos B y C y mypes
- Ubicación geográfica: La mayoría de los clientes potenciales del BIP residen en áreas urbanas y semiurbanas

Segmentación psicográfica:

- Estilo de vida: Los clientes del BIP valoran la conveniencia y eficiencia al realizar sus transacciones financieras, con preferencia por las soluciones digitales que faciliten la gestión de sus finanzas diarias
- Valores y actitudes: Estos clientes buscan seguridad y estabilidad financiera, y están dispuestos a invertir en productos que ofrezcan una buena relación entre riesgo y retorno; además, prefieren el asesoramiento financiero personalizado y productos innovadores

Segmentación comportamental:

- Fidelidad a la marca: La lealtad del cliente aumenta cuando recibe servicio personalizado y soluciones financieras adaptadas a sus necesidades específicas.
- Uso del servicio: Los clientes del BIP prefieren usar servicios bancarios digitales, como aplicativos móviles y plataformas en línea, para realizar transacciones y consultas de saldo, lo que refleja una tendencia hacia la digitalización en el sector (El Peruano, 2022a).

### **7.1.3 Estrategia de posicionamiento**

El BIP debe posicionarse como un banco accesible, confiable y adaptado a los requerimientos específicos de cada segmento de mercado. Una estrategia de posicionamiento efectiva permite a las empresas diferenciarse de la competencia y atraer a su mercado objetivo.

### **7.1.4 Estrategia de postura competitiva**

La postura competitiva del BIP se basa en abordar las debilidades y aprovechar las fortalezas identificadas. Con una puntuación de 1.96 en el análisis MEFI, el BIP se encuentra en una posición interna relativamente débil, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias efectivas para mejorar su competitividad. El BIP debe enfocarse en:

- Adopción de soluciones digitales avanzadas: Con el crecimiento rápido del mercado y la posición competitiva débil del BIP, es crucial invertir en tecnologías avanzadas. Modernizar infraestructuras y usar IA y *scoring* mejorará el perfil de clientes, minimizará riesgos, reducirá costo operativo y disminuirá la necesidad de provisiones por morosidad
- Implementación de metodologías ágiles: Adoptar metodologías ágiles como *scrum* y *kanban* permitirá al BIP adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado,

mejorando la eficiencia operativa y acelerando el desarrollo de productos y servicios competitivos

- Promoción de la inclusión financiera: La promoción de la inclusión financiera es vital para expandir la base de clientes, especialmente en los sectores socioeconómicos B y C. La estrategia de diversificación concéntrica identificada en la matriz de gran estrategia apunta a desarrollar productos financieros accesibles para segmentos desatendidos, con lo cual se fortalece la estabilidad económica y aumenta la base de clientes potenciales
- Optimización tecnológica: Invertir en infraestructura tecnológica avanzada mejorará la eficiencia, seguridad operativa, solvencia y estabilidad financiera del BIP. Implementar sistemas avanzados de protección de datos y mejorar la interfaz de usuario permitirá ofrecer servicios más rápidos y seguros, aumentando la satisfacción del cliente
- Mejora de la experiencia del cliente: Personalizar servicios, mejorar la atención y utilizar análisis de datos incrementará la lealtad y satisfacción del cliente, destacando la calidad del servicio y la reputación de la marca como factores clave

#### **7.1.5 Estrategia comercial**

La estrategia comercial del BIP se enfoca en promover el acceso a servicios financieros en los sectores B y C y mype, formalizar la actividad económica y adaptarse a nuevas regulaciones. Se crearán productos personalizados y campañas promocionales, mejorando la banca digital y capacitando a los clientes. La educación financiera se implementará a través de contenido en línea y talleres. Además, se establecerá un equipo para monitorear cambios regulatorios y realizar auditorías internas. Estas acciones mejorarán la competitividad del BIP, la eficiencia operativa y la inclusión financiera.

#### **7.1.6 Estrategia de mezcla de marketing**

La mezcla de marketing (4P: producto, precio, plaza y promoción) es crucial para que el BIP logre sus objetivos estratégicos, adaptándose eficazmente a las necesidades del mercado peruano, mejorando la rentabilidad y superando las deficiencias operativas actuales. Esta estrategia se fundamenta en los datos, hallazgos y análisis recabados en la investigación, integrando el análisis de las matrices EFE, EFI, FODA y la matriz de la gran estrategia.

**Producto:** Desarrollar productos financieros personalizados para los sectores B, C y mype, atendiendo a la demanda creciente y adaptándose a sus necesidades específicas. Esto incluye la creación de préstamos para emprendimientos y servicios digitales avanzados orientados a mejorar la experiencia del cliente.

Las acciones concretas incluyen:

- Lanzamiento de créditos personalizados para micro y pequeñas empresas (mype)
- Servicios de banca digital, ampliando las capacidades de la banca móvil y en línea para facilitar transacciones y consultas
- Programas de fidelización que implementen recompensas para clientes recurrentes, incentivando su lealtad y aumentando la retención

Precio: Establecer precios competitivos y accesibles para atraer y captar nuevos clientes, así como también retener a los existentes. Los análisis indican que la estrategia de precios debe considerar la capacidad adquisitiva y la disposición a pagar de los segmentos B y C.

Las acciones específicas incluyen:

- Ofrecer tasas de interés preferenciales para clientes con historiales crediticios sólidos y para aquellos que contraten múltiples productos
- Proveer descuentos por volumen para empresas que gestionen grandes volúmenes de transacciones a través del BIP
- Crear paquetes financieros que combinan varios servicios a un precio reducido para ofrecer mayor valor

Plaza (distribución): Optimizar la plataforma de banca digital del BIP para facilitar el acceso en áreas urbanas y semiurbanas. Implementar canales digitales de autoservicio avanzados para los segmentos de cliente persona natural, persona privado y mype, mejorando la cobertura, reduciendo costos operativos y ofreciendo servicios 24/7.

Las acciones concretas incluyen:

- Expansión de sucursales y cajeros automáticos para ampliar la presencia física del banco en regiones subatendidas
- Fortalecer la plataforma de banca en línea y móvil para ofrecer servicios 24/7
- Colaborar con tiendas de conveniencia y supermercados para ofrecer servicios bancarios básicos en sus instalaciones

Promoción: Implementar campañas destacando los beneficios de productos personalizados y servicios digitales, dirigidas a personas privadas, naturales y mype. Usar medios tradicionales y digitales, y desarrollar contenido educativo en línea y talleres para mejorar la educación financiera de estos segmentos.

Las acciones concretas incluyen:

- Usar medios tradicionales (radio, televisión) y digitales (redes sociales, correo electrónico) para llegar a diferentes segmentos de mercado
- Ofrecer promociones temporales, como tasas de interés reducidas o bonificaciones por apertura de cuentas

- Crear contenido educativo y relevante sobre productos financieros en blogs y redes sociales para atraer y educar a potenciales clientes

### 7.1.7 Plan de acción de marketing

**Campañas de marketing:** El BIP implementará campañas de marketing basadas en una estrategia de diferenciación dirigida a los sectores socioeconómicos B y C, abarcando personas privadas, personas naturales y micro y pequeñas empresas (mype).

**Estrategia de ventas:** Para maximizar el impacto de las campañas de marketing, es esencial implementar una estrategia de ventas alineada con las acciones de marketing. Esta estrategia debe centrarse en la personalización de la oferta, en el uso de tecnologías avanzadas y en la capacitación continua del equipo de ventas.

Las campañas digitales y de inclusión financiera aumentan la base de clientes en sectores B y C. La campaña de innovación mejora la eficiencia operativa. Todas las campañas promueven la inclusión financiera y la adopción de servicios digitales, mejoran la experiencia del cliente e impactan positivamente en los resultados financieros. En la Tabla 33 se resumen los objetivos y campañas de marketing.

**Tabla 33**

*Resumen de objetivos y campañas de marketing*

<b>Objetivo de marketing</b>	<b>Campañas alineadas</b>	<b>Detalles</b>
Incrementar la base de clientes en los sectores B y C	Campaña digital <i>Tu Banco en Línea</i> Campaña de inclusión financiera	Fomentar uso de servicios digitales y atraer clientes de sectores B y C mediante promociones, contenido educativo y nuevos productos financieros desarrollados para estos segmentos
Mejorar la eficiencia operativa	Campaña <i>Innovación y Seguridad</i>	Promover uso de canales digitales para reducir costos y mejorar eficiencia, mediante la adopción e implementación de nuevas tecnologías y procesos optimizados
Promover la inclusión financiera y adopción de servicios digitales	Campaña digital <i>Tu Banco en Línea</i> Campaña de inclusión financiera Campaña <i>Innovación y Seguridad</i>	Incrementar uso de servicios digitales y educar a nuevos usuarios sobre sus beneficios, fomentando la confianza y adopción a través de incentivos y soporte técnico
Mejorar la experiencia del cliente	Todas las campañas	Aumentar satisfacción del cliente mediante la mejora continua de servicios digitales, atención personalizada y programas de fidelización

### 7.1.8 Presupuesto de marketing

Planificar el presupuesto de marketing del BIP para 2024-2028, que se muestra en la Tabla 34, es crucial para optimizar recursos y maximizar el retorno de inversión.

**Tabla 34***Presupuesto de marketing*

Campana	Objetivo de campana	Acciones específicas	Costo por año (miles S/)					Resultados esperados
			2024	2025	2026	2027	2028	
Campana Digital Tu Banco en Línea	Incrementar el uso de servicios digitales para mejorar la accesibilidad y conveniencia	Publicidad en redes sociales y web, tutoriales sobre uso de servicios digitales	600	-	-	-	-	Aumento de un 30 % en usuarios digitales
Campana Financiamiento mype	Penetrar el mercado mype, ofreciendo soluciones financieras especializadas	Tasas competitivas, asesoramiento especializado y nuevos productos financieros para mype	700	600	600	-	-	Crecimiento del 50 % en cartera mype
Campana de inclusión financiera	Ampliar la base de clientes en sectores desatendidos y mejorar la alfabetización financiera	Programas de educación financiera, talleres comunitarios	150	150	150	150	150	100,000 nuevos clientes de sectores desatendidos
Campana Innovación y Seguridad	Fortalecer la confianza en la seguridad bancaria para el uso de servicios digitales	Campanas informativas sobre mejoras tecnológicas y de seguridad	280	280	280	280	280	Reducción de un 30 % en costos operativos
<b>Total de gastos en Marketing</b>						<b>S/4,650,000</b>		

**7.2 Plan funcional de operaciones**

El plan funcional de operaciones del BIP se centra en optimizar actividades clave y mejorar la eficiencia operativa, abordando factores internos como la modernización de servicios en línea. El BIP implementará tecnologías avanzadas y metodologías ágiles para mejorar la capacidad de innovación, promover la inclusión financiera y optimizar procesos operativos, reduciendo costos y mejorando la satisfacción del cliente. El objetivo es lograr un crecimiento sostenible y rentable mediante la modernización tecnológica, incrementando la satisfacción del cliente y fortaleciendo la solvencia financiera del banco. A continuación, en la Tabla 35, se presentan los objetivos, indicadores y metas específicas por año para el periodo 2024-2028.

**Tabla 35***Objetivos de operaciones*

ID	Objetivos de operaciones	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
O1	Incrementar el uso de canales digitales	Porcentaje de incremento en usuarios digitales activos	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
O2	Desarrollar y lanzar nuevos productos financieros	Número de nuevos productos lanzados	3	3	3	3	3
O3	Implementar sistemas de análisis predictivo	Tiempo de respuesta de análisis predictivo (días)	20	18	16	14	12
O4	Definir y establecer nuevos KPI operativos	Número de KPI operativos definidos	10	12	14	16	18
O5	Implementar una plataforma de educación financiera	Número de usuarios registrados en la plataforma de educación financiera	10,000	12,000	14,000	16,000	18,000
O6	Realizar auditorías internas trimestrales	Frecuencia de auditorías internas realizadas (cumplimiento del 100 %)	4	4	4	4	4

**7.2.1 Canales de atención**

El BIP modernizará sus infraestructuras tecnológicas con la nube, IA y análisis de datos para mejorar la seguridad y eficiencia operativa. Esto se alinea con las oportunidades identificadas en la matriz EFI y fortalece el servicio en áreas urbanas, aumentando la confianza y satisfacción de los clientes con alta adopción de servicios digitales.

- Objetivo de corto plazo: Incrementar el uso de canales digitales en un 20 % en el primer año, enfocado en los sectores B y C
- Acciones específicas:
  - Desarrollar una campaña de marketing digital para promover el uso de canales digitales
  - Implementar un sistema de gestión de filas y citas en línea
- KPI:
  - Incremento de usuarios digitales activos (20 % anual, medido mensualmente)
  - Reducción del tiempo de espera en atención al cliente (8.5 minutos, medido trimestralmente)
- Impacto: Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio reducirá los costos operativos y aumentará la satisfacción del cliente, lo cual ayudará a revertir el margen neto negativo

### 7.2.2 Diseño de productos y músculo comercial

El BIP diseñará productos innovadores para sectores B y C, personas privadas, naturales y mype, con el objetivo de aumentar la base de clientes, mejorar la retención y fortalecer la competitividad, impactando positivamente en los ingresos y la eficiencia operativa.

- Objetivo de corto plazo: Desarrollar y lanzar en el primer año tres nuevos productos financieros personalizados, específicamente para los segmentos persona natural y mype
- Acciones específicas:
  - Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades de los segmentos objetivo
  - Analizar datos para segmentar a los clientes potenciales en grupos más específicos y adaptar el contenido de marketing a las necesidades e intereses de cada segmento
- KPI:
  - Número de nuevos productos lanzados: Objetivo de tres nuevos productos en el primer año, monitoreado trimestralmente
  - Tasa de *engagement* en campañas de marketing digital: Medido como porcentaje de participación, con un objetivo de aumentar del 40 % al 50 % en un año
- Impacto: El desarrollo y creación de productos financieros personalizados y la implementación de estrategias de marketing efectivas permitirán al BIP atraer nuevos clientes y aumentar las ventas, contribuyendo a mejorar el margen neto y la rentabilidad

### 7.2.3 Pronósticos y planeamiento

El pronóstico y la planificación son esenciales para anticipar las necesidades del mercado y ajustar estrategias operativas. Implementar análisis predictivo y *big data* permitirá al BIP prever la demanda de los clientes.

- Objetivo de corto plazo: Implementar un sistema de análisis predictivo en el primer año, reduciendo el tiempo de respuesta de 30 días a 20 días
- Acciones específicas:
  - Adquirir e integrar software de análisis predictivo y capacitar al personal
  - Realizar revisiones trimestrales y ajustar los modelos de pronóstico
- KPI:
  - Reducción del tiempo de respuesta de 30 a 20 días en el primer año
  - Mejora en la precisión de pronósticos de demanda del 70 % al 84 %

- Impacto: Mejorar la precisión de los pronósticos y reducir costos operativos permitirá optimizar recursos y aumentar la rentabilidad, ayudando a superar el margen neto negativo

#### **7.2.4 Indicadores clave de gestión**

Definir y monitorear KPI específicos es vital para medir eficiencia, calidad y satisfacción del cliente en los segmentos de personas privadas, naturales y mype, permitiendo evaluar el desempeño operativo y tomar decisiones informadas para mejoras continuas.

- Objetivo de corto plazo: Definir y establecer 10 nuevos KPI operativos en el primer año, cubriendo los segmentos de personas privadas, naturales y mype
- Acciones específicas:
  - Identificar las áreas críticas de desempeño y desarrollar KPIs relevantes
  - Implementar encuestas de satisfacción al cliente y utilizar los resultados para realizar mejoras continuas
- KPI:
  - Número de KPI operativos definidos: Objetivo de 10 nuevos KPI en el primer año
  - Incremento en el *net promoter score* (NPS): Medido trimestralmente, con un objetivo de incremento del 15 %, de 70 a 80
- Impacto: El seguimiento y mejora continua de los KPI operativos permitirá identificar y corregir ineficiencias, mejorando así la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo cual es crucial para mejorar la rentabilidad y revertir el margen neto negativo

#### **7.2.5 Tecnologías de inclusión financiera y autoservicio**

La adopción de tecnologías avanzadas es esencial para promover la inclusión financiera y ofrecer alternativas de autoservicio a personas privadas, naturales y mype. Implementar programas de educación financiera mejorará la comprensión y la toma de decisiones informadas (SBS, 2024b). En Perú, la inclusión financiera sigue siendo un desafío, especialmente en áreas rurales (SBS, 2023e).

- Objetivo de corto plazo: Implementar una plataforma de educación financiera en línea en el primer año, con 10,000 usuarios registrados
- Acciones específicas:
  - Desarrollar y lanzar la plataforma, con campañas de difusión para aumentar el registro de usuarios
  - Coordinar con instituciones educativas y comunitarias para organizar los talleres

- KPI:
  - Número de usuarios registrados en la plataforma de educación financiera: Medido mensualmente, con un objetivo de 10,000 usuarios en el primer año
  - Número de talleres de educación financiera realizados: Medido trimestralmente, con un objetivo de 50 talleres en el primer año
- Impacto: Al promover la inclusión financiera y mejorar el acceso a servicios de autoservicio, el BIP podrá ampliar su base de clientes y mejorar la retención, lo que contribuirá a aumentar los ingresos y mejorar el margen neto

### **7.2.6 Control de operaciones**

Establecer mecanismos robustos de control de operaciones asegura el cumplimiento de objetivos para personas privadas, naturales y mype. Esto incluye auditorías internas regulares, informes de desempeño y análisis de datos para identificar mejoras y ajustar operaciones.

- Objetivo de corto plazo: Realizar auditorías internas trimestrales, con un cumplimiento de auditorías de 100 %
- Acciones específicas:
  - Establecer un calendario de auditorías y capacitar a auditores internos
  - Desarrollar o adquirir software de automatización de informes y capacitar al personal.
- KPI:
  - Cumplimiento del 100 % de auditorías internas trimestrales
  - Reducción del tiempo de generación de informes de 10 a 5 días
- Impacto: Los mecanismos de control de operaciones asegurarán el cumplimiento de objetivos y reducirán los costos, lo que mejora la eficiencia y rentabilidad

### **7.2.7 Presupuesto de operaciones**

Para implementar el plan de operaciones del BIP 2024-2028 y alcanzar sus objetivos, se ha elaborado un presupuesto garantizando recursos para optimizar la eficiencia, mejorar la experiencia del cliente y adoptar nuevas tecnologías, el cual se muestra en la Tabla 36.

**Tabla 36***Presupuesto de operaciones*

<b>ID</b>	<b>Acciones específicas</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>Costo (S/)</b>
P1	Desarrollar campaña de marketing digital	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,000,000
P2	Implementar sistema de gestión de filas y citas en línea	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	750,000
P3	Realizar estudios de mercado	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
P4	Utilizar análisis de datos para segmentar audiencias	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	1,250,000
P5	Adquirir e integrar software de análisis predictivo	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
P6	Capacitar al personal en el uso de análisis predictivo	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	625,000
P7	Identificar áreas críticas de desempeño y desarrollar KPIs	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	375,000
P8	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	625,000
P9	Desarrollar y lanzar plataforma de educación financiera	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,000,000
P10	Campañas de difusión para aumentar el registro de usuarios	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
P11	Coordinar talleres de educación financiera con instituciones	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	750,000
P12	Establecer calendario de auditorías y capacitar a auditores	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	625,000
P13	Desarrollar/adquirir software de automatización de informes	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
<b>Total anual</b>		<b>2,200,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,200,000</b>	<b>11,000,000</b>

**7.3 Plan funcional de recursos humanos**

El BIP enfrenta desafíos como un margen neto negativo y alta rotación de personal. Este plan, basado en un detallado análisis de las necesidades internas y del mercado, fortalecerá la estructura organizacional, mejorará la capacitación y modernizará los servicios en línea, alineándose con los objetivos estratégicos del banco y buscando mejorar la eficiencia operativa y la retención de talento. Los objetivos y su impacto se presentan en la Tabla 37.

**Tabla 37***Objetivos de recursos humanos*

ID	Objetivos de recursos humanos	Objetivo / impacto en el negocio
O1	Mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores	Incrementar la capacitación para mejorar la eficiencia y el rendimiento del equipo, lo que resulta en una mayor productividad y calidad de servicio
O2	Reducir la alta rotación de personal	Implementar programas de reconocimiento y desarrollo de carrera para retener el talento, reduciendo los costos asociados a la rotación y manteniendo la estabilidad operativa
O3	Fortalecer la competencia tecnológica del personal	Adoptar nuevas tecnologías y proporcionar formación continua en <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i> tecnológico para optimizar procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costos
O4	Mantener y mejorar la asesoría y confidencialidad	Preservar la alta calidad de la asesoría financiera y la experiencia de nuestros colaboradores, asegurando la implementación de políticas estrictas de confidencialidad, lo que fortalece la confianza y lealtad de los clientes
O5	Mantener una estructura organizacional alineada	Ajustar la estructura organizacional implementando metodologías ágiles y desarrollando equipos multifuncionales que trabajen con PMV y Sprint, aumentando la agilidad y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado
O6	Retención del talento	Implementar esquemas de trabajo híbrido, establecer planes de carrera sólidos, definir bandas salariales competitivas y desarrollar programas de desempeño y retroalimentación continua, mejorando la satisfacción y compromiso
O7	Atracción del talento	Desarrollar una marca empleadora fuerte con un plan de beneficios integral, promover la diversidad e inclusión y ofrecer salario emocional para atraer a los mejores profesionales del mercado y asegurar un equipo talentoso y motivado

**7.3.1 Desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores**

Fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores es crucial para que el BIP logre sus objetivos estratégicos y supere los desafíos actuales. Mediante programas de capacitación continua, se busca mejorar el desempeño y la eficiencia operativa, garantizando que el personal esté preparado para enfrentar las exigencias del mercado y contribuir al crecimiento sostenible.

- **Objetivo:** Desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados a través de programas de formación continua
- **Acciones específicas:**
  - Implementar un programa de capacitación anual enfocado en habilidades técnicas y blandas (fecha límite: diciembre de cada año)
  - Desarrollar módulos de capacitación en línea accesibles para todos los colaboradores (fecha límite: diciembre de 2024)
- **KPI:**
  - Número de horas de capacitación por empleado: Medido anualmente, con un objetivo de 40 horas por empleado

- Nivel de satisfacción del colaborador con la preparación recibida: Medido trimestralmente, con un objetivo de 85 %

### **7.3.2 Reducción de la rotación de colaboradores**

Reducir la alta rotación de personal mediante estrategias de reconocimiento y recompensas es crucial para mantener la estabilidad y continuidad operativa del BIP.

- Objetivo: Reducir la rotación de personal en un 20 % en el primer año y mejorar el clima laboral mediante la implementación de estrategias de reconocimiento y recompensas, así como planes de carrera y sucesión
- Acciones específicas:
  - Implementar un programa de reconocimiento y recompensas para los empleados de alto desempeño (fecha límite: diciembre de 2024)
  - Desarrollar planes de carrera y sucesión para retener el talento clave (fecha límite: diciembre de 2024)
  - Realizar evaluaciones de clima laboral y *feedback* dos veces al año con el fin de detectar oportunidades de mejora e implementar medidas correctivas (fechas límite: junio y diciembre de cada año)
- KPI:
  - Tasa de rotación de personal: Medido trimestralmente, con el fin de reducirla en 20 %
  - Número de empleados participando en programas de desarrollo de carrera: Medido anualmente, con un objetivo de 70 %
  - Índice de satisfacción del clima laboral: Medido semestralmente, con un objetivo de alcanzar al menos el 80 % de satisfacción entre los empleados
  - Cantidad de *feedbacks* positivos recibidos: Medido semestralmente, con un objetivo de aumentar en un 15 % respecto al semestre anterior

### **7.3.3 Fortalecer la competencia tecnológica del personal**

Modernizar los servicios en línea y banca móvil es crucial para mejorar la eficiencia operativa y optimizar los procesos internos del BIP. Este objetivo se centra en la adopción de nuevas tecnologías y en proporcionar formación continua en *upskilling* y *reskilling* tecnológico para el personal, lo que permitirá reducir costos y mejorar la competitividad del banco.

- Objetivo: Fortalecer la competencia tecnológica del personal para optimizar procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costos
- Acciones específicas:

- Desarrollar un programa de formación y capacitación en nuevas tecnologías para todos los empleados, asegurando el dominio de herramientas digitales avanzadas (fecha límite: diciembre de 2024)
- Proporcionar formación continua en *upskilling* y *reskilling* tecnológico para todos los empleados, asegurando que el personal esté preparado para el uso de nuevas tecnologías (fecha límite: diciembre de 2024)
- Organizar talleres y seminarios periódicos sobre las mejores prácticas para el uso de las nuevas tecnologías adoptadas, para mantener al personal actualizado y eficiente (fecha límite: junio de 2025)
- KPI:
  - Número de empleados capacitados en nuevas tecnologías: Medido trimestralmente, con un objetivo de capacitar al 80 % del personal clave en el primer año
  - Reducción en el tiempo de respuesta y resolución de incidencias técnicas: Medido trimestralmente, con un objetivo de reducción del 20 %
  - Incremento en la eficiencia operativa medida por la reducción de costos operativos: Medido anualmente, con un objetivo de reducción del 15 %

#### **7.3.4 Asesoría y confidencialidad a los clientes**

Mantener altos niveles de asesoría y confidencialidad es esencial para la confianza del cliente y la reputación del banco.

- Objetivo: Asegurar altos niveles de asesoría y confidencialidad para todos los clientes
- Acciones específicas:
  - Desarrollar protocolos estrictos de confidencialidad y protección de datos (fecha límite: diciembre de 2024)
  - Formar al personal en técnicas avanzadas de asesoría financiera (fecha límite: junio 2025)
- KPI:
  - Número de incidencias de violación de confidencialidad: Medido anualmente, con un objetivo de cero incidencias
  - Nivel de satisfacción del cliente con la asesoría recibida: Medido trimestralmente, con un objetivo de 90 %

#### **7.3.5 Estructura organizacional alineada**

Mantener una estructura organizacional alineada con los objetivos estratégicos del BIP es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a las necesidades del

mercado. Este objetivo se enfoca en ajustar la estructura organizacional mediante la implementación de metodologías ágiles y el desarrollo de equipos multifuncionales que trabajen con PMV y Sprint, aumentando así la agilidad del banco.

- Objetivo: Mantener una estructura organizacional alineada y enfocada en las diferentes carteras de clientes, preparándose para una fuerte migración tecnológica
- Acciones específicas:
  - a) Revisar y ajustar la estructura organizacional (fecha límite: diciembre de 2024):
    - Realizar una auditoría interna de la estructura existente para identificar áreas de mejora
    - Rediseñar procesos y flujos de trabajo para eliminar redundancias y mejorar la eficiencia
  - b) Desarrollar equipos multifuncionales (fecha límite: junio de 2025):
    - Crear equipos interdisciplinarios que integren habilidades de diferentes departamentos (tecnología, marketing, ventas) para proyectos específicos
    - Adoptar metodologías ágiles, como *scrum* y *kanban*, para optimizar la colaboración y aumentar la eficiencia en la gestión de proyectos
  - c) Implementar un sistema de gestión del rendimiento (fecha límite: diciembre de 2024):
    - Crear un sistema de evaluación del rendimiento fundamentado en metas específicas y cuantificables que estén en consonancia con los objetivos estratégicos del banco
    - Utilizar herramientas de análisis de datos para monitorear el rendimiento y proporcionar retroalimentación en tiempo real
- KPI:
  - Nivel de alineación organizacional con los objetivos estratégicos: Medido anualmente, con un objetivo de alcanzar el 90 %
  - Desempeño de los equipos multifuncionales: Medido trimestralmente, con un objetivo de mejora del 15 %
  - Tasa de adopción de nuevas tecnologías: Medido semestralmente, con objetivo de 75 % de adopción entre el personal
  - Número de empleados capacitados en metodologías ágiles: Medido trimestralmente, con un objetivo de capacitar al 80 % del personal clave en el primer año

### 7.3.6 Retención del talento

La retención del talento es crucial para mantener la estabilidad y el crecimiento del BIP. Para lograrlo, se implementarán estrategias que fomenten un ambiente laboral atractivo y competitivo.

- Objetivo: Aumentar la retención de colaboradores en un 10% en el primer año
- Acciones específicas:
  - Implementar esquemas de trabajo híbrido (fecha límite: diciembre de 2024)
  - Establecer planes de carrera sólidos (fecha límite: junio de 2025)
  - Definir bandas salariales competitivas (fecha límite: diciembre de 2024)
  - Desarrollar programas de desempeño y retroalimentación continua (fecha límite: junio de 2025)
- KPI:
  - Tasa de retención de colaboradores: Medido trimestralmente, con un objetivo de incremento del 10 %
  - Número de empleados participando en programas de fidelización: Medido anualmente, con un objetivo de 70 %

### 7.3.7 Atracción del talento

Atraer el mejor talento del mercado es crucial para impulsar la innovación y competitividad del BIP. La estrategia se enfoca en construir una marca empleadora fuerte, diversa e inclusiva.

- Objetivo: Construir una marca empleadora atractiva, diversa e inclusiva para atraer a los mejores profesionales del mercado
- Acciones específicas:
  - Desarrollar una estrategia de reclutamiento proactiva con campañas en redes sociales y ferias de empleo, destacando los valores de diversidad e inclusión del banco (fecha límite: diciembre de 2024)
  - Implementar programas de diversidad e inclusión que fomenten un ambiente de trabajo inclusivo y atractivo para profesionales de alto nivel (fecha límite: junio de 2025)
- KPI:
  - Número de nuevos empleados de alto potencial reclutados: Medido trimestralmente, con un objetivo de contar con una cartera de candidatos de alto potencial equivalente al 20 % de la plantilla activa

- Nivel de satisfacción de los nuevos empleados con el proceso de reclutamiento: Medido trimestralmente, con un objetivo de 85 %
- Tasa de aceptación de ofertas de empleo: Medido trimestralmente; objetivo de 90 %

### 7.3.8 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de Recursos Humanos del BIP está diseñado para implementar acciones específicas que mejoren la capacitación de los colaboradores, reduzcan la rotación de personal, modernicen los servicios en línea y de banca móvil, aseguren la confidencialidad, mantengan una estructura organizacional alineada, y atraigan y retengan el mejor talento.

A continuación, en la Tabla 38 se presenta un resumen del presupuesto estimado necesario para cumplir con estos objetivos.

**Tabla 38**

*Presupuesto de recursos humanos*

Área	Acción específica	Costo por año (miles S/)				
		2024	2025	2026	2027	2028
<b>Capacitación</b>	Implementar programa de capacitación anual	30	30	30	30	30
	Desarrollar módulos de capacitación en línea	20	20	20	20	20
<b>Reducción de rotación</b>	Implementar programa de reconocimiento y recompensas	40	40	40	40	40
	Desarrollar planes de carrera y sucesión	20	20	20	20	20
<b>Modernización de servicios</b>	Implementar plan de actualización tecnológica	70	70	70	70	70
	Desarrollar nuevas funcionalidades y mejorar interfaz de usuario	60	60	60	60	60
	Capacitar personal en nuevas tecnologías	30	30	30	30	30
<b>Asesoría y confidencialidad</b>	Desarrollar protocolos de confidencialidad y protección de datos	20	20	20	20	20
	Capacitar personal en técnicas avanzadas de asesoría financiera	20	20	20	20	20
<b>Estructura organizacional</b>	Realizar auditoría interna y rediseñar procesos	40	40	40	40	40
	Crear equipos interdisciplinarios y metodologías ágiles	50	50	50	50	50
	Implementar sistema de gestión del rendimiento	30	30	30	30	30
<b>Retención del Talento</b>	Desarrollar programas de fidelización y recompensas	30	30	30	30	30
	Implementar sistemas de comunicación personalizada	20	20	20	20	20
<b>Atracción del talento</b>	Estrategias proactivas de reclutamiento y campañas de empleo	40	40	40	40	40
	Ofrecer paquetes de beneficios y oportunidades de desarrollo	50	50	50	50	50
	Desarrollar programas de diversidad e inclusión	30	30	30	30	30
<b>Planilla</b>	Contratación de 6 nuevos trabajadores en las áreas de Marketing, Ventas y Operaciones	270	270	270	270	270
<b>Total general</b>		<b>870</b>	<b>870</b>	<b>870</b>	<b>870</b>	<b>870</b>

## 7.4 Plan de responsabilidad social empresarial

El plan de responsabilidad social del BIP es esencial para promover la sostenibilidad, mejorar la reputación y beneficiar tanto en la empresa como en la comunidad. En un contexto de creciente relevancia social y ambiental, este plan integra principios de responsabilidad social en todas las operaciones del banco, alineándose con las mejores prácticas globales.

La responsabilidad social del BIP se enfoca en prácticas responsables y sostenibles, impactando positivamente a los grupos de interés y al medio ambiente, generando valor económico, social y ambiental, alineándose con los principios de sostenibilidad y expectativas crecientes.

### 7.4.1 Grupos de interés (*stakeholders*)

El BIP reconoce la importancia de identificar y comprometerse con sus grupos de interés para garantizar que sus acciones y decisiones sean inclusivas y sostenibles. La Tabla 39 presenta los principales *stakeholders* del BIP, los compromisos del banco respecto a ellos y su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (2024).

**Tabla 39**

*Grupos de interés, compromisos y ODS*

Grupo de interés	Compromiso	ODS involucrados
Clientes	Proveer productos y servicios financieros responsables y accesibles	<b>ODS 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico <b>ODS 10:</b> Reducción de las desigualdades
Empleados	Fomentar un ambiente laboral inclusivo y diverso, con oportunidades de desarrollo profesional	<b>ODS 5:</b> Igualdad de género <b>ODS 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico
Comunidades	Apoyar el desarrollo económico y social a través de programas comunitarios y de inclusión financiera	<b>ODS 1:</b> Fin de la pobreza <b>ODS 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico
Accionistas	Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo	<b>ODS 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico <b>ODS 9:</b> Industria, innovación e infraestructura
Reguladores	Cumplir con todas las normativas y promover prácticas financieras responsables	<b>ODS 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico <b>ODS 10:</b> Reducción de las desigualdades
Proveedores	Establecer relaciones sostenibles y éticas	<b>ODS 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico <b>ODS 9:</b> Industria, innovación e infraestructura

### 7.4.2 Objetivos de responsabilidad social

El BIP busca desarrollar y fortalecer un modelo de negocio sostenible que no solo genere valor económico, sino que también tenga un impacto positivo en los ámbitos social y ambiental. Este objetivo se alinea con los ODS de las Naciones Unidas y responde a las expectativas de todos nuestros grupos de interés, incluidos clientes, empleados, comunidades, accionistas, reguladores y proveedores.

O1: Promover la inclusión financiera: Asegurar que los servicios financieros sean accesibles a todos los estratos de la población, especialmente a los sectores más vulnerables, fomentando el desarrollo económico y social.

- Acción: Lanzar programas de educación financiera en comunidades rurales y urbanas
- KPI: Incremento del 20 % en el número de clientes de sectores desatendidos anualmente
- Impacto: Mayor acceso a servicios financieros, reducción de la pobreza y fortalecimiento económico de comunidades vulnerables

O2: Fomentar la igualdad de oportunidades: Implementar políticas de diversidad e inclusión en el área laboral para garantizar que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

- Acción: Desarrollar capacitación y mentoría para mujeres y grupos minoritarios
- KPI: Alcanzar un 50 % de representación femenina en puestos de liderazgo para 2028
- Impacto: Entorno laboral inclusivo y diverso, con satisfacción y retención de personal

O3: Reducir la huella ambiental: Integrar prácticas sostenibles en las operaciones diarias de la empresa, como la eficiencia energética y la gestión de residuos, para minimizar el impacto ambiental y contribuir a la lucha contra el cambio climático.

- Acción: Implementación de iniciativas de eficiencia energética y reducción de residuos en todas las sucursales
- KPI: Disminución del 30 % en la huella de carbono del banco para 2028
- Impacto: Contribución significativa a la mitigación del cambio climático y mejora de la reputación ambiental del banco

O4: Fortalecer la relación con la comunidad: Desarrollar programas comunitarios y colaboraciones con organizaciones locales con el fin de fomentar el progreso económico y social de las comunidades donde el banco lleva a cabo sus actividades.

- Acción: Colaborar con organizaciones locales para desarrollar proyectos comunitarios
- KPI: Participación activa en al menos 10 proyectos comunitarios anualmente
- Impacto: Fortalece la cohesión social y desarrollo sostenible de las comunidades locales

O5: Garantizar la transparencia y el cumplimiento normativo: Mantener altos estándares de ética y cumplimiento en todas las operaciones, asegurando la confianza de los *stakeholders* y reduciendo los riesgos legales y regulatorios.

- Acción: Establecer auditorías regulares y mecanismos de reporte transparentes
- KPI: Mantener un índice de cumplimiento normativo del 100 % anual

- Impacto: Aumento en la confianza de los *stakeholders* y reducción de riesgos legales y regulatorios

### 7.4.3 Presupuesto de responsabilidad social

En la Tabla 40 se detalla el presupuesto de las acciones que contribuirán a cumplir los objetivos de responsabilidad social, detallando costo semestral, duración y costo total.

**Tabla 40**

#### *Presupuesto de responsabilidad social*

Objetivo específico	Acción	Costo semestral (\$)	Duración	Costo total (\$)
<b>O1:</b> Promover la inclusión financiera	Lanzar programas de educación financiera en comunidades rurales y urbanas (fecha límite: diciembre de 2025)	41,250	4 semestres	165,000
<b>O2:</b> Fomentar la igualdad de oportunidades	Desarrollar programas de capacitación y mentoría para mujeres y grupos minoritarios (fecha límite: diciembre de 2026)	30,000	6 semestres	180,000
<b>O3:</b> Reducir la huella ambiental	Implementar iniciativas de eficiencia energética y reducción de residuos en todas las sucursales (fecha límite: diciembre de 2027)	45,000	7 semestres	315,000
<b>O4:</b> Fortalecer la relación con la comunidad	Colaborar con organizaciones locales para desarrollar proyectos comunitarios (fecha límite: diciembre de 2024)	25,000	2 semestres	50,000
<b>O5:</b> Garantizar la transparencia y cumplimiento normativo	Establecer auditorías regulares y mecanismos de reporte transparentes (fecha límite: diciembre de 2024)	20,000	2 semestres	40,000
<b>Total presupuesto RS</b>				<b>750,000</b>

### 7.4.4 Conclusiones del plan de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social del BIP integra un enfoque sostenible alineado con los ODS. Al impulsar la inclusión financiera, igualdad de oportunidades, reducción de huella ambiental, fortalecimiento comunitario y transparencia, el BIP se consolida como líder en responsabilidad social en el sector financiero. La ejecución exitosa de este plan optimizará la eficiencia operativa, mejorará la reputación del banco y contribuirá al crecimiento económico y social, asegurando la competitividad y el logro de objetivos estratégicos a largo plazo.

### 7.5 Plan funcional de finanzas

Este plan financiero analizará la factibilidad de las estrategias planteadas en los diferentes departamentos para los años 2024 a 2028, utilizando como referencia los resultados estimados.

#### 7.5.1 Objetivos de finanzas

- Alcanzar una rentabilidad sobre los activos (ROA) del 1.5 % entre 2024 y 2028

- Alcanzar una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 10 % progresivamente entre los años 2024 y 2028
- Disminuir el índice de morosidad a 5 % entre los años 2024 y 2028
- Lograr un crecimiento de las utilidades netas mayor a 10 % anual

### **7.5.2 Evaluación financiera**

La evaluación financiera de la estrategia se lleva a cabo comparando los flujos con y sin la implementación de la estrategia, con el fin de determinar el impacto marginal del proyecto propuesto, es decir, bajo el enfoque de análisis incremental. La evaluación financiera se realizará con los indicadores de valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). Si el VAN del flujo incremental (es decir, de la estrategia) es positivo y la TIR es mayor que el costo de oportunidad del capital, la conclusión de la evaluación financiera será que la estrategia es viable y conveniente.

Se han proyectado los flujos marginales para el período 2024-2028, tomando en cuenta las siguientes consideraciones, datos, políticas y supuestos para el análisis:

- Incremento de los ingresos: Se considera un crecimiento constante del PBI del 3 % anual durante el período 2024-2028, lo que tendría un impacto positivo en el poder adquisitivo de los consumidores. Además, las políticas de inclusión financiera ayudarán a que más personas ingresen al sistema financiero, lo que representa una oportunidad para incrementar la cartera de clientes a través de las estrategias planteadas. Cabe indicar que también se ha considerado la proyección de un incremento del 8.9 % en los créditos de consumo-mype, calculado en el “punto E” de las proyecciones de demanda. Por lo tanto, para efectos de cálculo, se asume un crecimiento anual de las colocaciones del 8 %, considerando la política de la empresa de enfocarse en estos segmentos.
- Eficiencia operativa: La eficiencia operativa se calcula del cociente entre gastos y utilidad operativos. En este caso, los planes aprovechan el incremento del uso de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia operativa, a través de la reducción de los costos operativos con inversiones en implementación de canales digitales y autoservicio. Para tal objetivo, se considera que la reducción de los gastos operativos es de 3.0 %, lo cual se determinó como una política de eficiencia del banco.
- Provisión para pérdida por préstamos: Se considera llegar a un porcentaje de 0.63 % al 2028, el cual representa el promedio del porcentaje del mercado del último año. Para lograr este objetivo, se considera una reducción anual del 40 % de las provisiones.

- Se ha empleado como referencia información detallada de ingresos y pasivos financieros de los estados financieros del BIP el cierre del año 2023.
- Para la estimación de los ingresos marginales, se han considerado los datos de ingresos del BIP en años anteriores, con el cierre de 2023 como referencia, así como la información de mercado relevante.
- Se ha asumido una vida útil de cinco años para la depreciación de los activos tangibles.
- Los costos proyectados se basan en los presupuestos de los diversos planes funcionales.

Para determinar los ingresos incrementales, en la Tabla 41 se desarrolla y proyecta el flujo de ingresos de ambos escenarios:

- Sin estrategia: Bajo el supuesto de que los planes desarrollados no se implementen y se continúe la tendencia promedio de los últimos 10 años en el banco, con una disminución de los ingresos de 5 % anual.
- Con estrategia: Bajo el supuesto de que se implemente el plan estratégico propuesto y se logre un crecimiento de ingresos de 12 % anual.

De la resta de ambos flujos se obtiene el flujo de ingresos incremental.

**Tabla 41**

*Determinación del flujo de ingresos incremental*

	2023 (base)	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos sin estrategia	17,247,209	16,384,848	15,565,606	14,787,326	14,047,959	13,345,561
Crecimiento anual		-5 %	-5 %	-5 %	-5 %	-5 %
Ingresos con estrategia	17,247,209	19,316,874	21,634,899	24,231,087	27,138,817	30,395,475
Crecimiento anual		12 %	12 %	12 %	12 %	12 %
<b>Ingreso incremental</b>		<b>2,932,025</b>	<b>6,069,293</b>	<b>9,443,761</b>	<b>13,090,858</b>	<b>17,049,914</b>

Por su parte, los egresos incrementales (es decir, de la estrategia) corresponden a los costos que se han presupuestado en los planes para todas las áreas del banco. En la Tabla 42, se presenta el flujo de caja incremental, con el ingreso incremental que fue proyectado en la Tabla 41 y el consolidado de costos de los planes propuestos.

**Tabla 42***Flujo de caja incremental*

	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	2,932,025	6,069,293	9,443,761	13,090,858	17,049,914
Plan de Operaciones	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000
Plan de Marketing	1,730,000	1,030,000	1,030,000	430,000	430,000
Plan de Recursos Humanos	870,000	870,000	870,000	870,000	870,000
Plan de Responsabilidad Social	322,500	232,500	150,000	45,000	0
Flujo operativo	-2,190,475	1,736,793	5,193,761	9,545,858	13,549,914
Impuesto a la renta 29.5 %	0	512,354	1,532,159	2,816,028	3,997,225
Flujo de caja incremental neto	-2,190,475	1,224,439	3,661,601	6,729,830	9,552,689

Para el cálculo del costo de oportunidad del capital propio ( $ke$ ) se utiliza el modelo CAPM, donde se consideran los siguientes supuestos:

- Tasa libre de riesgo (bono del Tesoro a 10 años) = 2.5 % (Fuente: BCRP, 2024).
- Riesgo Perú (spread PDI Perú) = 2.0 % (Fuente: BCRP, 2024).
- Beta desapalancado = 0.35 (Fuente: Damodaran, 2024).
- Tasa impositiva en el mercado peruano = 29.5 % (Fuente: MEF, 2024).
- Deuda financiera / Patrimonio = 7.0 % (Fuente: Información financiera BIP, 2024).
- Beta apalancado = 1.95 (Fuente: Industria bancaria en Perú, 2024).
- Prima de riesgo (mercado EEUU) = 6.0 % (Fuente: Damodaran, s.f.).
- Riesgo Índice General de Bolsa (IGBVL) = 1.1 % (Fuente: BVL, 2024).
- Riesgo Índice General del Bolsa (S&P 500) = 0.95 % (Fuente: Yahoo Finance, 2024).

A continuación, se calcula el costo de oportunidad del capital:

$$ke = R_f + R_{país} \beta (R_m - R_f) = 2.5 \% + 1.95 * (8.5 \% - 2.5 \%) = 14.20 \%$$

Para el cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC por sus siglas en inglés), se consideran los siguientes supuestos:

- Proporción de capital propio ( $E/V$ ) = 0.111
- Proporción de deuda ( $D/V$ ) = 0.889
- Costo del capital propio ( $ke$ ) = 14.2 %
- Costo de la deuda ( $kd$ ) = 6.0 %
- Tasa de impuesto a la renta = 29.5 %

A continuación, se calcula el costo promedio ponderado del capital:

$$WACC = [ke * E / (D + E)] + [kd * (1 - T) * D / (D + E)] = [0.142 * 0.111] + [0.06 * 0.705 * 0.889] = 5.33 \%$$

Para las inversiones consideradas y una tasa de descuento de 14.2 %, se obtiene un VAN de S/16,618,288, un valor positivo. Para el cálculo de la TIR, se considera que la inversión total de los planes es de S/20,750.000.00, con lo cual se obtiene una TIR de 14.86 %, que es superior al costo del capital. Por estas dos razones, se considera viable y conveniente la estrategia.

Los proyectos propuestos tienen un horizonte temporal de cinco años (2024-2028) y no se ha contemplado la perpetuidad, ya que están concebidos para una expansión limitada en el tiempo. Esta característica temporal también se refleja en las alianzas estratégicas planificadas, que tienen un carácter transitorio. Al concluir los cinco años, se realizará una valoración para considerar ajustes y la transición hacia modelos operativos más eficientes y sostenibles, lo que permitirá adaptarse a las condiciones del mercado y mantener la trayectoria de crecimiento.

### 7.5.3 Análisis de sensibilidad

Para hacer más robusta la evaluación financiera de la estrategia, conviene evaluar qué tan resistente sería ante posibles cambios en el entorno, tales como la inflación o la incertidumbre política, que configuren un escenario de mayor percepción de riesgo y disminuyan los niveles de actividad, tanto en la captación de ahorros como en la colocación de créditos.

A continuación, se realizará el análisis de sensibilidad para un escenario pesimista persistente, en el que el volumen de ahorros y colocaciones del banco es 10 % menor que lo esperado para cada uno de los 5 años de implementación del plan, manteniendo constantes los costos de los planes propuestos. Hay que considerar que con la reducción del volumen de actividad no sólo disminuyen los ingresos, sino también los costos por intereses y las provisiones. El flujo incremental resultante de este escenario se muestra en la Tabla 44.

**Tabla 43**

#### *Análisis de sensibilidad*

	2024	2025	2026	2027	2028
Ingreso incremental reducido	2,638,823	5,462,363	8,499,385	11,781,772	15,344,922
Reducción de costo de intereses	87,961	182,079	283,313	329,726	511,497
Reducción de provisiones	146,601	303,465	472,188	654,543	852,496
Costo de los planes (constante)	-5,122,500	-4,332,500	-4,250,000	-3,545,000	-3,500,000
Flujo de caja con sensibilidad	-2,249,115	1,615,407	5,004,886	9,284,040	13,208,915

Para este escenario, se obtiene un VAN de S/23,523,759 y una TIR de 14.2 %. Aún bajo esta condición pesimista, el VAN es positivo y la TIR es satisfactoria, por lo que el análisis de sensibilidad sugiere que la estrategia es resiliente, además de conveniente y viable.

## CONCLUSIONES

- Del análisis del entorno: Las principales oportunidades identificadas en el análisis del entorno son el incremento en el uso de tecnologías que mejoran la eficiencia y la experiencia del cliente, la proyección de crecimiento económico y la mejora en educación financiera. Como principales amenazas, se tiene un aumento en la desconfianza del inversionista debido a la incertidumbre política y un aumento en la tasa de desempleo de la población.
- Del análisis interno: Las principales fortalezas identificadas en el banco BIP son la solidez financiera, la estructura organizativa alineada a los segmentos que atiende y la experiencia en dichos segmentos (mype y consumo B y C).
- De la selección de estrategias: De acuerdo al análisis VRIO, FODA, PEYEA y a las proyecciones de crecimiento de la demanda, se determinó que la estrategia genérica más adecuada para el BIP es la diferenciación enfocada. Además, a partir de la matriz Ansoff se determinó como estrategias de crecimiento la penetración de mercado y el desarrollo de productos.
- De la evaluación financiera: El análisis de los indicadores financieros proyectados para el BIP durante el periodo 2024-2028 muestra resultados favorables que respaldan la viabilidad de las estrategias propuestas. Del análisis incremental se obtiene un valor actual neto positivo (S/16,618,288) y una tasa interna de retorno de 14.86 %, que es superior al costo de oportunidad del capital.
- Del análisis de sensibilidad: El plan estratégico propuesto resiste variaciones en el entorno que puedan reducir en 10 % el volumen de actividad del banco. Esto se demuestra en el análisis de sensibilidad, donde se obtiene un VAN positivo y una tasa interna de retorno que satisface el costo de oportunidad del capital.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el plan estratégico propuesto, pues el análisis incremental arroja un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno mayor que la tasa de descuento, aún en condiciones de sensibilidad con respecto a la incertidumbre del entorno y su impacto en la reducción del volumen de actividad.
- Optimización de la eficiencia operativa: Continuar implementando y refinando las estrategias que mejoran la eficiencia operativa es crucial. Monitorear y ajustar regularmente los gastos operativos para mantener una proporción baja en relación con los ingresos operativos es fundamental para asegurar una mayor rentabilidad.
- Fortalecimiento del ROE: Es esencial mantener y mejorar las políticas de reinversión de utilidades para fortalecer el patrimonio del banco. Además, diversificar las inversiones puede maximizar los rendimientos del capital propio, asegurando así un crecimiento sostenible.
- Gestión del riesgo crediticio: Seguir aplicando políticas estrictas de evaluación y seguimiento de la cartera de créditos es vital para reducir aún más el índice de morosidad. Implementar programas de educación financiera para los clientes puede mejorar su capacidad de pago y reducir el riesgo de impago.
- Estrategias de crecimiento sostenible: Evaluar continuamente el impacto de las estrategias de crecimiento y ajustarlas a las condiciones del mercado es fundamental. Fomentar la innovación en productos y servicios ayudará a atraer nuevos clientes y retener a los existentes, asegurando un crecimiento sostenido de las utilidades netas.
- Responsabilidad social y sostenibilidad: Es muy importante continuar fortaleciendo los programas de responsabilidad social y sostenibilidad. Asegurar que las iniciativas de responsabilidad social estén alineadas con los objetivos estratégicos del banco BIP promoverá un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)
- Apeim. (2024, enero). *Niveles socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- APWG. (2022). *Phishing Activity Trends Report. 4th Quarter 2022*. [https://docs.apwg.org/reports/apwg\\_trends\\_report\\_q4\\_2022.pdf](https://docs.apwg.org/reports/apwg_trends_report_q4_2022.pdf)
- Banco Mundial. (2024). Crecimiento de la población (%) anual - Perú. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2022&locations=PE&start=2019&view=chart>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Barney, J., y Hesterly, W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson. [https://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3\\_VRIO%20internal%20analysis.pdf](https://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3_VRIO%20internal%20analysis.pdf)
- BBVA. (2023). *Información no financiera. Proveedores*. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2022/compras-responsables.html>
- BCRP. (2024). *Índices de precios Lima Metropolitana*. <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- BCRP. (2024, 22 de febrero). *Actividad económica: diciembre 2023. Nota de estudios N° 13*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-13-2024.pdf>
- BCRP. (2024, marzo). *Reporte de inflación - Marzo 2024. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>
- Cuadros, F. (2024, 9 de mayo). Pobreza alcanzó al 29% de los peruanos: tardaríamos más de 20 años en reducirla al nivel prepandemia. *La República*.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (E. M. Jasso Hernán D'Borneville, Trad.; 15ta ed.). Pearson.

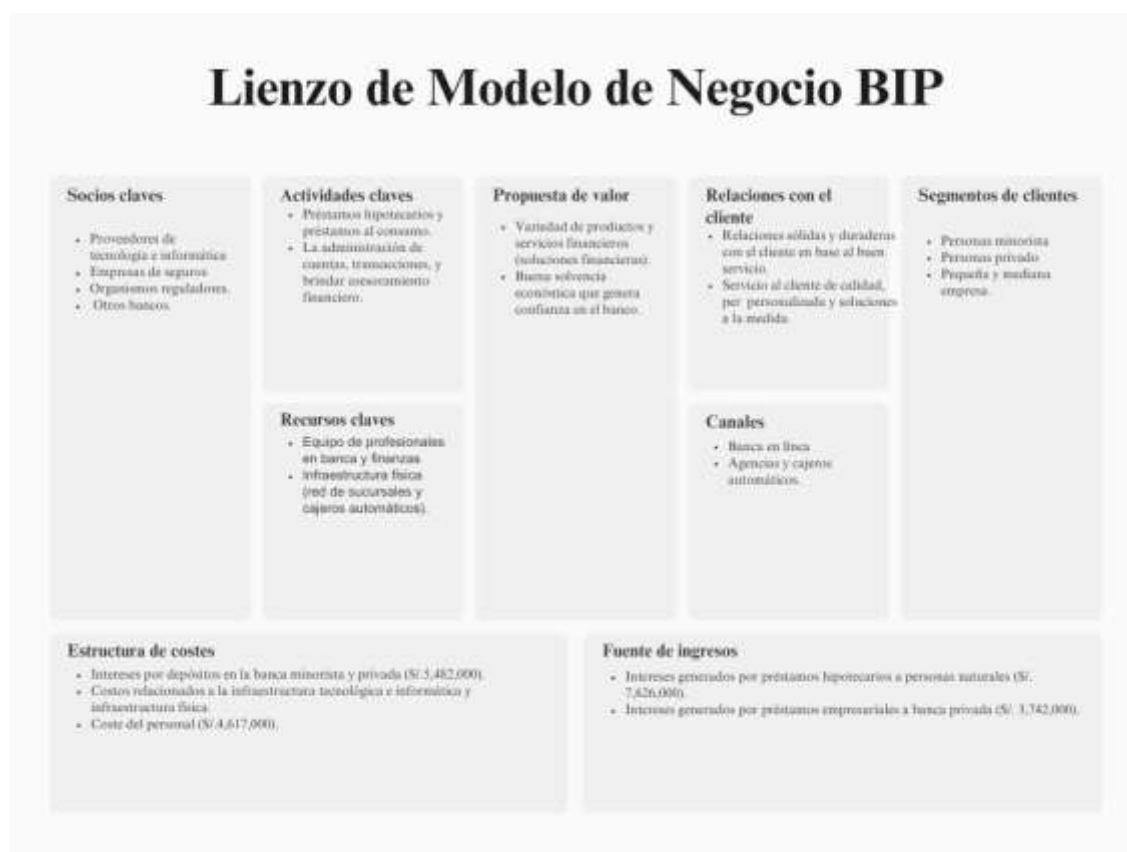
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey*.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/about-deloitte/Encuesta-Millennial-GenZ-2022.pdf>
- El Peruano. (2022, 19 de enero). *El 69% de los ciudadanos utiliza la banca móvil*.  
<https://elperuano.pe/noticia/137673-el-69-de-los-ciudadanos-utiliza-la-banca-movil>
- El Peruano. (2022, 19 de marzo). *Decreto Legislativo N° 1531, Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2049959-1>
- Elliot, J., y Jenkinson, N. (2020, 7 de diciembre). El ciberriesgo es la nueva amenaza para la estabilidad financiera. *IMF*. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2020/12/07/blog-cyber-risk-is-the-new-threat-to-financial-stability>
- Fintech Radar Perú. (2023, 7 de diciembre). El número de startups Fintech peruanas se sitúa en 193, con un crecimiento anual de 20,9% desde 2021. *Finnovista*.  
<https://www.finnovista.com/radar/peru/>
- Gestión. (2024, 15 de febrero). Economía peruana cae 0.55% en 2023: son seis sectores “en rojo”.  
<https://gestion.pe/economia/economia-peruana-cae-055-en-2023-son-seis-sectores-en-rojo-pbi-inei-construccion-mineria-pesca-agro-noticia/>
- INEI. (2024). *Oferta y demanda global trimestral: 2007-2023*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6085924/5385822-condiciones-de-vida-en-el-peru-octubre-noviembre-diciembre-2023.pdf?v=1710964494>
- INEI. (2024, marzo). *Condiciones de vida en el Perú. Informe Técnico*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6085924/5385822-condiciones-de-vida-en-el-peru-octubre-noviembre-diciembre-2023.pdf?v=1710964494>
- Infobae. (2022, 17 de mayo). *Día Mundial del Reciclaje: ¿Qué medidas ha tomado el Perú y cómo somos parte del cambio?*  
<https://www.infobae.com/america/peru/2022/05/17/dia-mundial-del-reciclaje-que-medidas-ha-tomado-el-peru-y-como-somos-parte-del-cambio/>
- Instituto Peruano de Economía. (2024). *Evolución de la pobreza regional - Tablero interactivo*.  
<https://www.ipe.org.pe/portal/evolucion-de-la-pobreza-regional-tablero-interactivo/>
- Ipsos. (2021, 3 de septiembre). *Bancarización 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-2021>

- Marsh. (2023). *Estudio de gestión del riesgo cibernético en el sector financiero latinoamericano*. [https://info.marsh.com/1/395202/2023-10-02/ckshfr/395202/1696256616etgGzIsz/Estudio\\_Cyber\\_IF\\_2023\\_final.pdf](https://info.marsh.com/1/395202/2023-10-02/ckshfr/395202/1696256616etgGzIsz/Estudio_Cyber_IF_2023_final.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022, 19 de mayo). *Ejecutivo aprobó medidas para promover una mayor competencia en el sistema financiero*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *¿Qué es la Política Nacional de Competitividad y Productividad?* <https://www.cnc.gob.pe/plan-de-competitividad/politica-de-competitividad>
- Ministerio del Ambiente. (2023). *Finanzas verdes*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/campañas/7006-finanzas-verdes>
- Naciones Unidas. (2024). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Páucar, L., y Delgado, E. (2022, 15 de marzo). Consumo responsable en Perú: ¿cuánto hemos avanzado? *Stakeholders*. <https://stakeholders.com.pe/informes/consumo-responsable-en-peru-cuanto-hemos-avanzado/>
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Prado, E. (2024, 28 de febrero). Contralor: S/24.268 millones en pérdidas por corrupción. *La República*. <https://larepublica.pe/politica/2024/02/28/contraloria-general-de-la-republica-asegura-que-hubo-s24268-millones-en-perdidas-por-corrupcion-gobiernos-regionales-2342648>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (2019). *Política Nacional de Inclusión Financiera*. <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera-principal/politica-nacional-de-inclusion-financiera>
- SBS. (2021, 19 de febrero). *Resolución SBS N° 504-2021. Reglamento para la gestión de la seguridad de la información y la ciberseguridad*. [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/2046/v2.0/Adjuntos/504-2021.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/2046/v2.0/Adjuntos/504-2021.R.pdf)
- SBS. (2022). *Ecosistema Fintech: promoviendo la innovación para contar con sistemas supervisados sostenibles e inclusivos*. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2022/Ecosistema%20Fintech-2022.06.02.pdf>
- SBS. (2023). *Autorización de nuevas empresas*. <https://www.sbs.gob.pe/autorizacion-de-nuevas-empresas>

- SBS. (2023). *Evolución del sistema financiero. Diciembre 2023.* <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Diciembre/SF-2103-di2023.PDF>
- SBS. (2023). *Prevención del Lavado de Activos. Unidad de Inteligencia Financiera del Perú.* <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2049959-1>
- SBS. (2023, 20 de marzo). *El 46% de la población cuenta con un nivel medio de educación financiera.* <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2658>
- SBS. (2023, 24 de noviembre). *Perú ha avanzado en inclusión financiera, pero hay retos por delante.* <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/3712>
- SBS. (2024). *Carpeta de información del sistema financiero.* [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14)
- SBS. (2024). *Educación financiera.* <https://www.sbs.gob.pe/educacion-financiera/Home/trk>
- SBS. (2024). *Evolución del sistema financiero. Marzo 2024.* <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2024/Marzo/SF-2103-ma2024.PDF>
- SBS. (2024). *Información estadística de cajas municipales.* [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3)
- SBS. (2024, marzo). *Clasificaciones e informes semestrales de las empresas clasificadoras de riesgo.* <https://www.sbs.gob.pe/app/iece/paginas/MostrarResumenClasificaciones.aspx>
- Silva, R. (2024, 2 de marzo). *Más de S/24 mil millones perdió el Perú por corrupción en 2023, según Contraloría: ¿qué hacer ante esta situación?* *RPP.* <https://rpp.pe/peru/actualidad/mas-de-s-24-mil-millones-perdio-el-peru-por-corrupcion-en-2023-segun-contraloria-que-hacer-ante-esta-situacion-noticia-1538261>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2024, 12 de febrero). *Actividad minera en Perú registra tendencia positiva a 2024 con mayor producción.* *Desde Adentro.*
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023.* <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Vega Bernal, M. (2023). *Reporte de pagos. BCRP.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2023/sistemas-de-pagos-2023/curso-sp-2023-vega.pdf>
- Velarde, J. (2023, diciembre). *Presentación del Reporte de inflación - Diciembre 2023. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2025.* BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023-presentacion.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Lienzo del modelo de negocio



## Anexo 2: Gantt de campañas

### **Campaña Digital *Tu Banco en Línea***

**Objetivo:** Incrementar el uso de servicios digitales

**Duración:** 1 año

**Presupuesto:** S/600,000

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Planificación	X											
Diseño de contenidos	X	X										
Publicación en redes sociales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Distribución de tutoriales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoreo y ajuste			X			X			X		X	
Evaluación final												X

### **Campaña *Financiamiento mype***

**Objetivo:** Penetración en el mercado en segmento mype y empresa

**Duración:** 3 años

**Presupuesto:** S/1,900,000

ACTIVIDAD	T1	T2	T3	T4	AÑO 2	AÑO 3
Planificación	X					
Diseño de material promocional	X	X				
Implementación de asesoramiento		X	X	X	X	X
Ofrecimiento de tasas competitivas		X	X	X	X	X
Monitoreo y ajuste			X		X	X
Evaluación final				X		X

### **Campaña de inclusión financiera**

**Objetivo:** Desarrollo de mercados en segmentos no atendidos

**Duración:** 4 años

**Presupuesto:** S/600,000

ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Planificación	X			
Desarrollo de programas	X	X	X	X
Talleres comunitarios	X	X	X	X
Monitoreo y ajuste	X	X	X	X
Evaluación final				X

### ***Campaña Innovación y Seguridad***

**Objetivo:** Fortalecer la confianza del cliente en la seguridad bancaria para el uso de canales digitales

**Duración:** 4 años

**Presupuesto:** S/1,400,000

ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Planificación	X			
Diseño de campañas informativas	X	X		
Implementación de mejoras tecnológicas	X	X	X	X
Comunicación de seguridad	X	X	X	X
Monitoreo y ajuste	X	X	X	X
Evaluación final				X

## HOJAS DE VIDA RESUMIDAS

Giancarlo Argote es ingeniero informático por la Universidad Ricardo Palma, con estudios complementarios en gestión de proyectos en Centrum PUCP y certificación Scrum Master en Scrum Alliance. Tiene amplia experiencia en análisis y desarrollo de aplicaciones de software en empresas de banca, telecomunicaciones, salud e impuestos. Actualmente trabaja como líder de equipo en BBVA Continental.

Marco Bendezú es administrador de negocios por la Universidad San Ignacio de Loyola, con estudios complementarios en gestión de la innovación en Esade y liderazgo en la Universidad del Pacífico. Tiene amplia experiencia en empresas del sector logístico. Actualmente trabaja como asesor comercial en La Hanseática.

Denis Carhuas es ingeniero petroquímico por la Universidad Nacional de Ingeniería, con estudios complementarios en gestión de la innovación en Esade. Tiene amplia experiencia en cargos técnicos y comerciales en diversas organizaciones del sector energía. Actualmente trabaja como jefe de ventas en Invercem.

Talía Farías es ingeniera de sistemas por la Universidad César Vallejo, con estudios complementarios en *customer experience* en la Universidad Esan y dirección ejecutiva en la Universidad de Piura. Tiene amplia experiencia en tecnologías de la información. Actualmente trabaja como manager en NTT Data Europe & Latam, liderando proyectos tecnológicos y equipos multidisciplinarios.