

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Informe Técnico de la estrategia corporativa de la empresa
Mibanco S.A. – Operación Extraordinaria: Adquisición de la
empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA

Sandra Vanessa Rodriguez Lozada

ASESORA

Rosa Liliana Basto Muñoz

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Sandra Vanessa
Apellidos	Rodriguez Lozada
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40726198
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-9147-740X

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Carlos Manuel
Apellidos	Salas Ramirez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	15609778

Datos del segundo miembro

Nombres	Roman Junior
Apellidos	Balvin Azaña
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	45241107

Datos del tercer miembro

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491

Datos de la obra

Materia*	Mibanco, financieras, posicionamiento, adquisición, Caja Arequipa
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: enlace	413016

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 014-2022-ADM.

Siendo las 11:25 del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”** presentada por el bachiller **RODRIGUEZ LOZADA, SANDRA VANESSA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

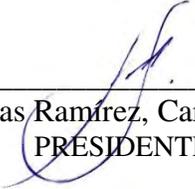
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”	Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel. Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana. Mg. Balvin Azaña, Román Junior.	17

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana
MIEMBRO


Mg. Balvin Azaña, Román Junior
MIEMBRO


Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Informe Técnico de la estrategia corporativa de la empresa
Mibanco S.A. – Operación Extraordinaria: Adquisición de la
empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORA

Deicy Jhovany Delgado Vasquez

ASESORA

Rosa Liliana Basto Muñoz

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Deicy Jhovany
Apellidos	Delgado Vásquez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	73179550
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-9147-740X

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Carlos Manuel
Apellidos	Salas Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	15609778

Datos del segundo miembro

Nombres	Román Junior
Apellidos	Balvin Azaña
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	45241107

Datos del tercer miembro

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491

Datos de la obra

Materia*	Mibanco, financieras, posicionamiento, adquisición, Caja Arequipa.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración y Negocios Internacionales
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración y Negocios Internacional
Código del programa Consultar el listado: enlace	413316

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ACTA N° 010-2022-ADM y NEG INTL.

Siendo las 11:25 del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”** presentada por el bachiller **DELGADO VASQUEZ, DEICY JHOVANY**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

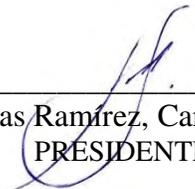
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”	Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel. Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana. Mg. Balvin Azaña, Román Junior.	17

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana
MIEMBRO


Mg. Balvin Azaña, Román Junior
MIEMBRO


Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Informe Técnico de la estrategia corporativa de la empresa
Mibanco S.A. – Operación Extraordinaria: Adquisición de la
empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES

Nilton Anthony Reyna Colqui

Sandra Marleni Blas Angeles

Unghestil Ydania Ninahuanca Muñoz

ASESORA

Rosa Liliana Basto Muñoz

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos de los Autores

Autor 1

Nombres	Nilton Anthony
Apellidos	Reyna Colqui
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74130836
Número de Orcid (opcional)	

Autor 2

Nombres	Sandra Marleni
Apellidos	Blas Angeles
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	46143569
Número de Orcid (opcional)	

Autor 3

Nombres	Unghestil Ydania
Apellidos	Ninahuanca Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	72260824
Número de Orcid (opcional)	

Autor 4

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos de los Asesores

Asesor 1

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491
Número de Orcid (Obligatorio)	0000-0001-9147-740X

Asesor 2

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (Obligatorio)	

Datos del Jurado**Presidente del jurado**

Nombres	Carlos Manuel
Apellidos	Salas Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	15609778

Segundo miembro

Nombres	Román Junior
Apellidos	Balvin Azaña
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	45241107

Tercer miembro

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491

Datos de la Obra

Materia*	Mibanco, financieras, posicionamiento, adquisición, Caja Arequipa.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: Enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
Código del programa Consultar el listado: Enlace	411026

***Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesauro).**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 033-2022-CONT.

Siendo las 11:25 del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”** presentada por el bachiller **REYNA COLQUI, NILTON ANTHONY**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

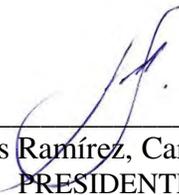
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”	Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel. Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana. Mg. Balvin Azaña, Román Junior.	18

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana
MIEMBRO


Mg. Balvin Azaña, Román Junior
MIEMBRO


Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

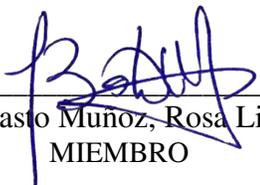
ACTA N° 031-2022-CONT.

Siendo las 11:25 del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”** presentada por el bachiller **BLAS ANGELES, SANDRA MARLENI**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

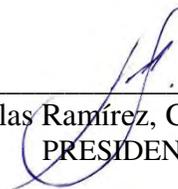
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”	Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel. Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana. Mg. Balvin Azaña, Román Junior.	18

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana
MIEMBRO


Mg. Balvin Azaña, Román Junior
MIEMBRO


Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 032-2022-CONT.

Siendo las 11:25 del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”** presentada por el bachiller **NINAHUANCA MUÑOZ, UNGHESTIL YDANIA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

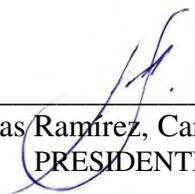
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”	Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel. Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana. Mg. Balvin Azaña, Román Junior.	18

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana
MIEMBRO


Mg. Balvin Azaña, Román Junior
MIEMBRO


Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Informe Técnico de la estrategia corporativa de la empresa
Mibanco S.A. – Operación Extraordinaria: Adquisición de la
empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE ECONOMISTA**

AUTORA

Laura Celeste Palomino Fuentes

ASESORA

Rosa Liliana Basto Muñoz

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Laura Celeste
Apellidos	Palomino Fuentes
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	76026817
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-9147-740X

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Carlos Manuel
Apellidos	Salas Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	15609778

Datos del segundo miembro

Nombres	Román Junior
Apellidos	Balvin Azaña
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	45241107

Datos del tercer miembro

Nombres	Rosa Liliana
Apellidos	Basto Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10621491

Datos de la obra

Materia*	Mibanco, financieras, posicionamiento, adquisición, Caja Arequipa.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Economista
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Economía
Código del programa Consultar el listado: enlace	311016

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ECONOMÍA

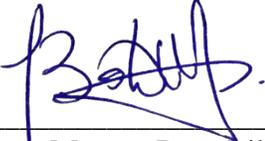
ACTA N° 002-2022-ECON.

Siendo las 11:25 del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”** presentada por el bachiller **PALOMINO FUENTES, LAURA CELESTE**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Economista**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe Técnico de la Estrategia Corporativa de la empresa Mibanco S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.”	Mg. Salas Ramirez, Carlos Manuel. Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana. Mg. Balvin Azaña, Román Junior.	18

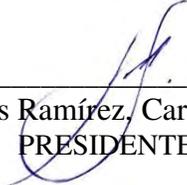
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. Basto Muñoz, Rosa Liliana
MIEMBRO



Mg. Balvin Azaña, Román Junior
MIEMBRO



Mg. Salas Ramírez, Carlos Manuel
PRESIDENTE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	13
1.1.	Objetivo del trabajo	13
1.2.	Relevancia, contexto, limitaciones	13
1.2.1.	Relevancia.....	13
1.2.2.	Contexto.....	13
1.2.3.	Limitaciones	15
2.	DIAGNÓSTICO DE CORPORACIÓN.....	17
2.1.	Descripción de la organización.....	17
2.1.1.	Historia.....	17
2.1.2.	Visión.....	18
2.1.3.	Misión	18
2.1.4.	Objetivo central.....	19
2.1.5.	Valores	19
2.1.6.	Información general	20
2.2.	Análisis del macroentorno	23
2.2.1.	Factores políticos	24
2.2.2.	Factores económicos	26
2.2.3.	Factores sociales	30
2.2.4.	Factores tecnológicos.....	32
2.2.5.	Factores ecológicos/ambientales.....	33
2.2.6.	Factores legales	34
2.3.	Análisis interno.....	36
3.	OPERACIÓN EXTRAORDINARIA	45
3.1.	Estrategia con base en los recursos de la corporación.....	45
3.1.1.	Recursos claves de la empresa	47

3.1.2. Cartera de negocios	51
3.1.3. Evolución del radio de acción en el tiempo	53
3.1.4. Organización: estructura, sistemas y procesos.....	59
3.1.5. Instrumentos para la cohesión de la empresa.....	65
3.1.6. Perfil económico financiero	67
3.2. Operación extraordinaria	73
3.2.1. Naturaleza y motivos de la adquisición	73
3.2.2. Empresa seleccionada	75
3.2.3. Términos de compra	83
4. EJECUCIÓN ESTRATÉGICA	84
4.1. Evaluación FODA matemático.....	84
4.1.1. Soluciones del FODA Matemático	87
4.2. Definición de mapa estratégico	89
4.2.1. Análisis del mapa estratégico	89
4.3. Definición de Balanced Scorecard.....	92
5. VALIDACIÓN CUANTITATIVA	96
5.1. Proyecciones	96
5.2. Análisis costo - beneficio.....	102
6. CONCLUSIONES.....	103

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 <i>Entorno político</i>	26
Tabla 2.2 <i>Entorno económico</i>	29
Tabla 2.3 <i>Entorno Social</i>	31
Tabla 2.4 <i>Entorno tecnológico</i>	33
Tabla 2.5 <i>Entorno ecológico/ambiental</i>	34
Tabla 2.6 <i>Factores legales</i>	36
Tabla 2.7 <i>Características del mercado objetivo</i>	37
Tabla 2.8 <i>Red de agencias de Mibanco en Lima</i>	39
Tabla 2.9 <i>Filosofía corporativa</i>	42
Tabla 3.1 <i>Cartera de productos de Mibanco para empresas y personas - 2021</i>	52
Tabla 3.2 <i>Evolución de análisis de radio de acción en el tiempo 1998 – 2014</i>	55
Tabla 3.3 <i>Evolución de Análisis de radio de Acción en el tiempo 2019 – 2021</i>	57
Tabla 3.4 <i>Gobierno corporativo - directorio</i>	59
Tabla 3.5 <i>Plana gerencial de Mibanco</i>	61
Tabla 3.6 <i>Estructura accionaria Mibanco</i>	62
Tabla 3.7 <i>Resultados económico financieros del periodo 2019 al 2021</i>	69
Tabla 3.8 <i>Motivos de la adquisición de Caja Arequipa</i>	73
Tabla 3.9 <i>Naturaleza del tipo de adquisición</i>	74
Tabla 3.10 <i>Motivo de la adquisición</i>	74
Tabla 3.11 <i>Principales indicadores/ratios financieros de Caja Arequipa 2018 – 2021</i>	79
Tabla 3.12 <i>Estado de situación financiera (en miles de soles) – Caja Arequipa a diciembre 2021</i>	81
Tabla 3.13 <i>Estado de resultados (en miles de soles) – Caja Arequipa a diciembre 2021</i>	82

Tabla 3.14 <i>Precio hipotético</i>	83
Tabla 3.15 <i>Criterios de precios</i>	83
Tabla 4.1 <i>Dimensiones estratégicas</i>	85
Tabla 4.2 <i>Valoración de dimensiones estratégicas</i>	86
Tabla 4.3 <i>Matriz de impacto</i>	86
Tabla 4.4 <i>Balanced Scorecard objetivos de marketing</i>	95
Tabla 5.1 <i>Supuestos generales para la proyección de flujos</i>	97
Tabla 5.2 <i>Estado de resultados proyectado Mibanco</i>	98
Tabla 5.3 <i>Flujo de caja</i>	100
Tabla 5.4 <i>Indicadores financieros</i>	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Estructura de los créditos del sistema financiero: enero 2022</i>	14
Figura 1.2 <i>Proveedores de servicios financieros regulados</i>	15
Figura 2.1 <i>Percepción del nivel de corrupción en el sector público para 180 países, Perú 2021</i>	25
Figura 2.2 <i>Variación % mensual del índice de precios al consumidor a nivel nacional y principales ciudades</i>	27
Figura 2.3 <i>Tasa de referencia de la política monetaria</i>	28
Figura 2.4 <i>Resultados del estudio de evaluación de la educación financiera del informe PISA en los estudiantes peruanos, 2018</i>	31
Figura 2.5 <i>Usuarios que están conectados a internet más de 37 horas por semana y lo hacen desde cualquier dispositivo</i>	33
Figura 2.6 <i>Logros de Mibanco</i>	44
Figura 3.1 <i>Bienes tangibles</i>	48
Figura 3.2 <i>Bienes intangibles</i>	48
Figura 3.3 <i>Competencias</i>	49
Figura 3.4 <i>Competencias dinámicas</i>	49
Figura 3.5 <i>Interacción dinámica de las tres fuerzas de mercado fundamental</i>	50
Figura 3.6 <i>Participación en el mercado de IMF</i>	53
Figura 3.7 <i>Organigrama de Mibanco - 2021</i>	60
Figura 3.8 <i>Organigrama gerencial de Mibanco - 2021</i>	62
Figura 3.9 <i>Tipo de casos</i>	63
Figura 3.10 <i>Proceso</i>	64
Figura 3.11 <i>Universidad Mibanco y sus facultades</i>	67
Figura 3.12 <i>Estado de situación financiera al 31 del 2021 - Mibanco</i>	70

Figura 3.13 <i>Estado de resultados al 31 de diciembre del 2021 - Mibanco</i>	71
Figura 3.14 <i>Estado de cambios de patrimonio al 31 de diciembre del 2021 - Mibanco</i>	72
Figura 3.15 <i>Naturaleza del negocio</i>	74
Figura 3.16 <i>Cobertura nacional de Caja Municipal Arequipa - 2021</i>	76
Figura 3.17 <i>Cobertura nacional de Caja Arequipa - 2021</i>	77
Figura 3.18 <i>Evolución de la utilidad neta de la Caja Municipal Arequipa - 2021</i>	78
Figura 3.19 <i>Principales ratios de rentabilidad (%) – Caja Arequipa al 2021</i>	80
Figura 4.1 <i>Matriz de impacto elevada a la potencia 9</i>	87
Figura 4.2 <i>Clasificación de variables</i>	88
Figura 4.3 <i>Clasificación de variables</i>	88
Figura 4.4 <i>Clasificación de variables</i>	89
Figura 4.5 <i>Mapa estratégico</i>	91

RESUMEN EJECUTIVO

El informe técnico tiene como objetivo de realizar una operación extraordinaria para la empresa Mibanco, mediante la adquisición de la empresa financiera Caja Arequipa. La empresa Mibanco es una de las principales financieras en el Perú, y su principal actividad es la venta de créditos y seguros. Además, cuenta con dos grandes mercados segmentados: micro y pequeñas empresas (mypes) y personas. Asimismo, se proyecta a transformarse en un socio que las mypes reconozcan como propulsor de la inclusión financiera a nivel nacional. Por este motivo, se estudió la alternativa de adquisición de la Caja Arequipa mediante una operación extraordinaria, con la cual se busca diversificar el portafolio de clientes con las acciones siguientes: (a) la incorporación de nuevos productos; (b) la apertura de una nueva línea de agencias bancarizadas, (c) el incremento del volumen de ventas, (d) el mejoramiento de la posición de la empresa y (f) el incremento de las utilidades reportadas anualmente en sus estados financieros. El trabajo tiene un alcance descriptivo. Para el análisis se utilizaron estados financieros auditados, memorias anuales, libros, revistas y páginas web. Se concluyó que la adquisición de Caja Arequipa es un proyecto rentable para la empresa Mibanco.

Palabras clave: Mibanco, financieras, posicionamiento, adquisición, Caja Arequipa.

ABSTRACT

The technical report was developed with the objective of carrying out an extraordinary operation for the company Mibanco, through the acquisition of the financial company Caja Arequipa. The credit and insurance company Mibanco is one of the main financial companies in Peru, its main activity is the sale of credit and insurance, it has two large segmented markets, micro and small businesses (mypes) and individuals. It plans to turn into a partner that small businesses recognize as a promoter of financial inclusion nationwide; for this reason, the alternative of acquiring Caja Arequipa through an extraordinary operation was studied, with which it seeks to diversify the client portfolio with the incorporation of new products, open a new line of banked agencies, increase the sales volume, improve the company's positioning and increase the profits reported annually in its financial statements. The work has a descriptive scope; for the analysis, audited financial statements, annual reports, books, magazines, and web pages were used. It was concluded that the acquisition of Caja Arequipa is a profitable project for the financial company Mibanco.

Keywords: Mibanco, financial, positioning, acquisition, Caja Arequipa.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo del trabajo

La finalidad del presente trabajo de investigación fue realizar una operación extraordinaria para la empresa Mibanco mediante la adquisición de la empresa financiera Caja Arequipa.

1.2. Relevancia, contexto, limitaciones

1.2.1. Relevancia

En primer lugar, el presente informe destaca la importancia de la operación extraordinaria generada por Mibanco. Esta consiste en la adquisición de la empresa financiera Caja Arequipa. La finalidad de realizar la compra es incrementar el volumen de ventas en el mercado financiero hasta lograr un 8 % para, luego, proyectarse hasta 10 % en un periodo de 5 años dentro del mercado nacional.

En segundo lugar, el informe técnico buscó desarrollar el posicionamiento de la marca brindando competitividad mediante el desarrollo del capital humano, sistematizando los procesos de comunicación entre la empresa y el cliente. Asimismo, se tuvo como propósito mejorar la responsabilidad social, tomando en cuenta las metas y valores presentes en la organización (Gonzáles et al., 2020).

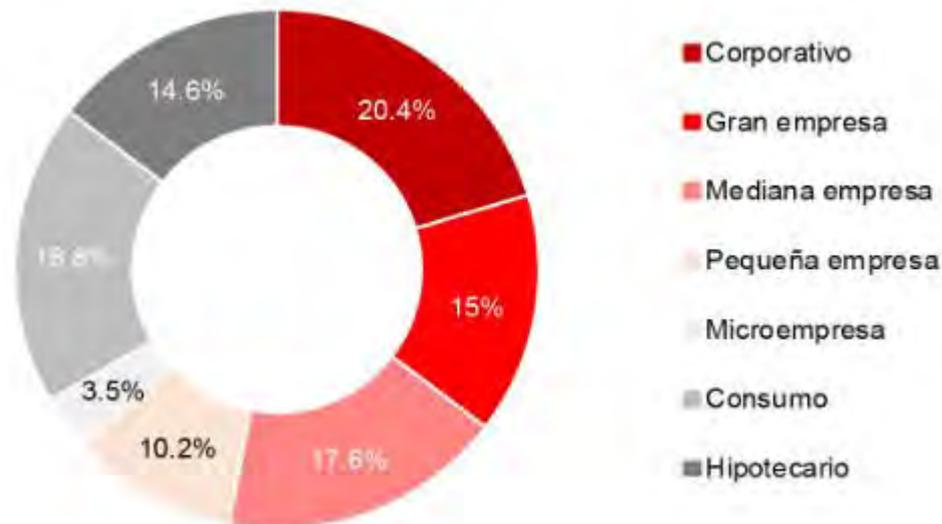
1.2.2. Contexto

El Perú atravesó momentos difíciles a causa de la pandemia ocasionada por el COVID-19, tanto para el sector salud como para el sector financiero, debido al aislamiento de la población que paralizó la economía nacional. Asimismo, el sistema financiero peruano ha continuado en el proceso de recuperación luego del impacto de esta pandemia, evidenciando un crecimiento sostenido de la cartera crediticia y en la recuperación de la rentabilidad. Los créditos directos del sistema financiero, sin considerar los programas de apoyo establecidos por el Gobierno, establecen una recuperación que se registra en un 20,4 % de crecimiento total; del cual el 15 % es de créditos a las grandes empresas, 17,6 % a las medianas empresas, 10,2 % a las pequeñas empresas y 3,5 % a las microempresas.

Por otra parte, los créditos de consumo representan el 18.8 % y 14.6 % los créditos hipotecarios (ComexPerú, 2022).

Figura 1.1

Estructura de los créditos del sistema financiero: enero 2022



Nota. “Tomado de Créditos directos del sistema financiero muestran una recuperación al nivel prepandemia. ¿Qué factores podrían afectar el desempeño del sector financiero?,” *Comex Perú*, 1 de abril de 2022 (<https://comexperu.org.pe/public/articulo/creditos-directos-del-sistema-financiero-muestran-una-recuperacion-al-nivel-prepandemia-que-factores-podrian-afectar-el-desempeno-del-sector-financiero>).

En abril del 2022, los créditos directos de la banca múltiple y los créditos corporativos incrementaron 4,4 %, respecto al año 2021. Además, los créditos de consumo crecieron en un 19,8 %, los créditos por hipoteca presentaron una variación interanual de 8,1 %. Finalmente, las tarjetas de crédito de las bancas múltiples incrementaron en un 17 %, registrándose un total de 6 374,000 unidades (ComexPerú, 2022).

En el año 2019, los proveedores de servicios financieros regulados en el Perú fueron 54. De este número, 16 fueron de banca múltiple, 10 empresas de financieras; 12,

de cajas municipales, 7 cajas rurales de ahorro y crédito y 9 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme) (Herminio, 2021).

Figura 1.2

Proveedores de servicios financieros regulados

Empresas de operaciones múltiples	Nº de empresas	S/. millones	(%)
Banca múltiple	16	520,414	90.46%
Empresas financieras	10	14,758	2.57%
Cajas municipales	12	34,410	5.98%
Cajas rurales de ahorro y crédito	7	2,889	0.50%
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2,855	0.50%
	54	575,326	100.00%

Nota. Tomado de “La inclusión financiera en el Perú” por Herminio A., *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(47), 2021, p. 132 (<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/20591/16750>).

1.2.3. Limitaciones

Para el desarrollo de la presente investigación, se presentaron algunas limitaciones durante todo el proceso de estudio. Estas se detallan a continuación:

- Información limitada de los recursos tangibles e intangibles que forman parte de la inversión
- Dificultades para conseguir información de la empresa que se consideró para la operación extraordinaria
- Desactualización de la información principal de la página web en la que se puede observar la cantidad de operaciones, las cuales forman parte del análisis de investigación

El presente trabajo se divide en seis capítulos. El primer capítulo describe los objetivos del trabajo, la relevancia, el contexto en el cual se desarrolla el trabajo de investigación y se detallan las limitaciones que se identificaron en el proceso del desarrollo. En el segundo, se presenta la descripción de la organización, tomando en

cuenta la historia, visión, misión, valores e información general; también, se desarrolla el análisis del macroentorno en la que se mencionan los factores políticos, sociales, económicos, legales, tecnológicos y ambientales que afectan a la organización. Por otra parte, se describe el análisis interno haciendo mención al segmento del negocio, y las estrategias horizontal y vertical usadas para mejorar su presencia en el mercado nacional. El tercer capítulo menciona la operación extraordinaria, donde se definen los recursos que tiene la empresa, la cartera de negocios, el organigrama, el perfil económico y se detalla la empresa seleccionada con la que se realizó la operación extraordinaria tomando en cuenta los términos de compra. El cuarto capítulo establece la evaluación del FODA matemático, el análisis del mapa estratégico y el *balanced Scorecard*. En el capítulo cinco, se realiza el análisis cuantitativo; finalmente, el capítulo seis describe las conclusiones encontradas en el trabajo.

2. DIAGNÓSTICO DE CORPORACIÓN

El presente capítulo tiene por finalidad entender a la corporación en estudio. Por ello, se desarrolla inicialmente la descripción de la organización. Luego, se analiza el macroentorno a través de la herramienta PESTEL, la cual es recomendada para el proceso de gestión estratégica, específicamente para analizar el marco empresarial externo (Fahey & Narayana, 1986). Por último, se desarrolla un análisis interno de la corporación.

2.1. Descripción de la organización

2.1.1. Historia

La empresa Mibanco tiene una trayectoria de más de 20 años en el sistema financiero. A continuación, se muestra el proceso que ha marcado su existencia:

- 1998: Mibanco - Banco de la Microempresa se constituyó como el primer banco privado dirigido a la micro y pequeña empresa. Inicia sus operaciones en Lima sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro.
- 2004: Se introdujeron criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), bajo el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- 2005: La empresa financiera Edyficar participa en la primera operación a nivel mundial de titulación de cartera para microfinanzas (BlueOrchard).
- 2006: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en microfinanzas. Asimismo, recibe la Calificación Global de Desempeño Social (Planet Rating 4+).
- 2007: Consigue ser la primera empresa microfinanciera no bancaria en acceder con gran éxito en el mercado de capitales.
- 2008: Gana el Effie de Plata por la campaña “Créditos Aprobados”.
- 2009: Edyficar pasó a ser parte del Grupo Credicorp al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú.
- 2011: Obtiene el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Estándar & Poor’s.

- 2013: Mibanco inicia su participación en la Libertad de Asociación y Negociación Colectiva; asimismo, alcanzó la calificación de 4 estrellas.
- 2014: Mibanco fue adquirido por Edyficar; en ese momento, se produjo el gran proceso de fusión entre Mibanco y financiera Edyficar, con lo que esta adquiere el 60.68 % de las acciones del capital social de Mibanco.
- 2015: Se integró a la inclusión financiera-herramientas digitales.
- 2016: Se incorporó una autoevaluación para definir la meta de calificación y sensibilizar a los líderes del banco.
- 2017: Logró alcanzar una calificación de BB: sistema de desempeño social y protección adecuados.
- 2019: Inauguró la nueva sede Hatun Wasi y obtuvo el certificado LEED. Además, recibieron la certificación de rating social A - (MFR).
- 2020: La participación del BCP en Mibanco era de 94.9 %. En ese momento, Mibanco contaba con 330 oficinas a nivel nacional y se consideró como la entidad líder de microfinanzas en el Perú. Asimismo, debido a la crisis sanitaria del COVID-19, el comité de crisis tomó medidas de forma inmediata.
- 2021: Se mejoraron los canales digitales y alternativos. Además, se implementó la estrategia de sostenibilidad. Esta acción permitió ganar el Reconocimiento de Creatividad Empresarial. Paralelamente, continuó asumiendo el desafío del contexto de la pandemia.

2.1.2. Visión

“Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia” (Mibanco, 2021).

2.1.3. Misión

“Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú” (Mibanco, 2021).

2.1.4. Objetivo central

- Liderar la inclusión financiera e impulsar el progreso de los emprendedores
- Ser líder regional en experiencia en microfinanzas
- Tener modelos de negocios escalables y eficientes

2.1.5. Valores

Los valores corporativos que las propias organizaciones e instituciones deciden implementar como parte del trabajo diario, en la mayoría de casos, contienen la clave de éxito o fracaso de las empresas. El comportamiento de los colaboradores dentro de la institución debe ser regido por los valores de la empresa que mantienen cierto orden en la misma. Para el caso de Mibanco, estos son los siguientes:

- **Compromiso**

La empresa tiene un verdadero compromiso con la sociedad, con base en el marco de la política de relaciones con grupos de interés y a los estándares internacionales de desempeño social y protección del cliente (Smart Campaign). Asimismo, Mibanco cuenta con el Comité de desempeño social y ambiental, el cual es el encargado de planificar y dar el seguimiento adecuado a las iniciativas planteadas, desarrolladas por un equipo de 903 voluntarios y 5 377 asesores de negocios (Mibanco, 2021).

- **Calidad**

Todos los procesos realizados en Mibanco están enfocados a la eficiencia empresarial en la cadena abastecedora. De igual forma, se orienta a la calidad de atención que se le ofrece al cliente en cada etapa de acercamiento con la empresa (Mibanco, 2021).

- **Flexibilidad**

La flexibilidad es un punto fundamental en el ámbito financiero y bancario del mundo de hoy, en el cual es necesario adaptarse a nuevas plataformas digitales, optimizando los procesos con los que se trabaja en la institución. De este modo, se alcanza una mayor velocidad para responder a nuevas necesidades de los clientes (Mibanco, 2021).

- **Contacto cercano**

La relación que posee con sus colaboradores y clientes es bastante cercana, debido al empleo de medios digitales (aplicativos, SMS, etc.) para optimizar los tiempos de habilitación. Especialmente, con este uso de los medios antes mencionados se busca gestionar de una mejor forma el contacto cotidiano con los clientes (Mibanco, 2021).

- **Respeto**

La entidad ha puesto énfasis intenso en mantener una cultura de no discriminación y respeto mutuo mediante políticas que prohíben las prácticas discriminatorias por cualquier motivo. Esto es aplicado tanto a colaboradores como clientes, de tal forma se crean lazos de confianza y respeto en igualdad de condiciones, oportunidades y funciones según sea el caso (Mibanco, 2021).

- **Innovación**

Es relevante incrementar el ritmo innovador para que se anticipen a las posibles necesidades que los clientes podrían tener. Con ello, lograrán presentarse siempre competitivos en el mercado. Además, la innovación tomó gran importancia en el año 2020, cuando se vieron obligados a proponer estrategias nuevas para la realidad que se vivía en ese momento en el país debido a el COVID-19 (Mibanco, 2021).

2.1.6. Información general

2.1.6.1. Aspectos Generales

- Ruc: 20382036655
- Razón Social: Banco de la Microempresa S.A.
- Nombre comercial: Mibanco
- Tipo de empresa: Sociedad Anónima
- Condición: Habido
- Domicilio fiscal: Av. República de Panamá, urb. Surquillo 4575, int. 301, Surquillo - Lima - Lima
- Estado: Activo
- Fecha de actividades: 1998
- Código postal: 150141
- Sector económico: Principal - CIU

2.1.6.2. Productos que ofrece

Mibanco ofrece créditos, seguros y cuentas según dos grandes mercados segmentados: Las micro y pequeñas empresas (mypes) y las personas. Este último está más orientado a consumo y gastos personales. En materia de préstamos para los pequeños negocios, Mibanco ofrece lo que sigue:

- Capital de trabajo: Se trata de un préstamo orientado a las mypes con el fin de incrementar el capital de trabajo con el que cuentan a través del financiamiento de mercadería, materias primas, algunos materiales o insumos que puedan requerir.
- Máquinas y equipos: Este tipo de préstamo es fiel a su nombre en el hecho de que se considera cuando necesitan financiamiento de maquinarias y equipos o uno de ellos.
- Locales comerciales: Es un préstamo dirigido a empresarios de mypes para que puedan atender sus necesidades, entre las cuales se encuentran comprar, construir o mejorar el local en el que realizan su actividad comercial.
- Línea de crédito efectivo “Altoque”: Permite al beneficiario pasar por una evaluación principal y, a partir de ello, tener la oportunidad de retirar solo con su DNI. Está dirigido a empresarios de mypes para que atiendan sus necesidades de financiación en cualquiera de las situaciones anteriormente descritas; se puede decir que es un medio que facilita el acceso a los demás servicios que ofrece Mibanco.
- Agropecuarios: Se trata de un conjunto de préstamos orientados a los empresarios de las mypes (persona natural o jurídica) del sector agropecuario (ganadero, agrícola). Su finalidad es cubrir la necesidad que tienen de financiar su capital de trabajo y sus activos fijos.
- Mercados y galerías comerciales: Es un producto que se dirige a los colectivos de comercialización y producción, ya sean formales o informales, que laboran en mercados y centros comerciales en los cuales Mibanco observa potenciales clientes. Con este préstamo, es posible financiar compras de terrenos, local, construir, remodelar, ampliar el mercado, centro comercial o galería donde realizan sus actividades comerciales.

- Financiamiento para SOAT: Es un préstamo que hace fidelidad a su nombre, ya que se dirige a mypes del sector transporte para adquirir el SOAT.
- “Mi Efectivo Semilla”: Es un préstamo dirigido a los microemprendedores y dependientes, ya sea que tengan o no experiencia previa en el sistema financiero (no clientes de Mibanco). La evaluación que se les realiza es no presencial.

Todos los productos que se ofrecen son previa evaluación; por ende, cada uno posee requisitos y especificaciones que se pueden ver a detalle en la página web de Mibanco. Asimismo, existen simuladores implementados por el mismo banco para hacerse una idea de lo que tendría que asumirse en caso se adquiriera alguno de los préstamos. En relación con ello, esta organización financiera ofrece algunos productos destinados únicamente para personas de manera individual, los cuales se detallan a continuación:

- “Consumo personal”: Está orientado a empresarios de mypes para que puedan atender la necesidad que tienen de financiar sus propios gastos de consumo y, en el caso de las personas con trabajo dependiente, sus gastos personales.
- “Construcción de vivienda”: Está dirigido tanto a trabajadores independientes como dependientes. En caso de los independientes, la finalidad del préstamo es brindar atención a la mejora o construcción de viviendas, y la adquisición de inmuebles; mientras que, en caso de los dependientes, es ofrecer atenciones a los gastos incurridos en los procesos antes mencionados.
- “Casa Propia”: Es un préstamo orientado tanto a trabajadores dependientes e independientes. Se define como un crédito hipotecario para comprar terrenos o viviendas, construir o remodelar un inmueble, dirigido a personas naturales.
- “Crédito Mujer”: Es un tipo de crédito especial para las mujeres dependientes e independientes que busquen financiarse hasta por doce meses con el propósito de conseguir o mejorar su capital de trabajo, activo fijo, vivienda y consumo personal.
- “Efectivo Altoque Dependiente”: Está dirigido a dependientes con la finalidad de atender necesidades de financiamiento con relación a gastos personales, mejoramiento o construcción de vivienda, comprar terrenos sin que sea necesario disponer de alguna garantía hipotecaria.

2.1.6.3.Cultura

Mibanco cuenta con tres principales rasgos culturales, los cuales son distintivos para la empresa: una cultura que se enfoca en el cliente por vocación, empleando la confianza como un segundo rasgo que se refleja en las relaciones que posee, y el compromiso que asume como respuesta de la confianza que sus clientes y colaboradores le brindan. Por otro lado, esta organización se rige bajo cinco principios culturales establecidos por la misma entidad. A continuación, se explica cada uno de estos.

- **Asesoría:** Mibanco se centra en conocer a profundidad a las personas para brindarles el mejor servicio acorde con sus necesidades en términos de asesoría.
- **Innovación:** Esta organización innova para mejorar como institución a través de la proactividad, adaptabilidad y simplicidad, con el fin de llegar más y mejor a sus clientes.
- **Juego limpio:** La entidad mantiene su integridad en todos los aspectos de su trabajo y en cada momento.
- **Cuidado:** Esta institución cuida de las relaciones que tiene con sus clientes, su interés por las personas es genuino y, de esa manera, mantiene la confianza que se le ha otorgado por parte de sus colaboradores y clientes.
- **Cooperación:** Mibanco promueve la cooperación entre las áreas de su empresa con sus determinados colaboradores; de esa manera, tras colaborar entre ellos y asumir los riesgos de forma responsable, logran resultados que perduran en el tiempo.

2.2. Análisis del macroentorno

La razón para utilizar el análisis PESTEL es describir el contexto o entorno en el que opera la empresa en particular. Para ello, se deben tener en cuenta los aspectos relevantes del entorno externo que son fundamentales para el funcionamiento de la organización. Analizar este aspecto es esencial para cualquier negocio, ya que ayuda a tomar decisiones importantes, específicamente, al elaborar estrategias a corto, mediano y largo plazo.

El análisis PESTEL se constituye en seis ámbitos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En el siguiente apartado, se muestra la manera cómo fue aplicado al caso Mibanco.

2.2.1. Factores políticos

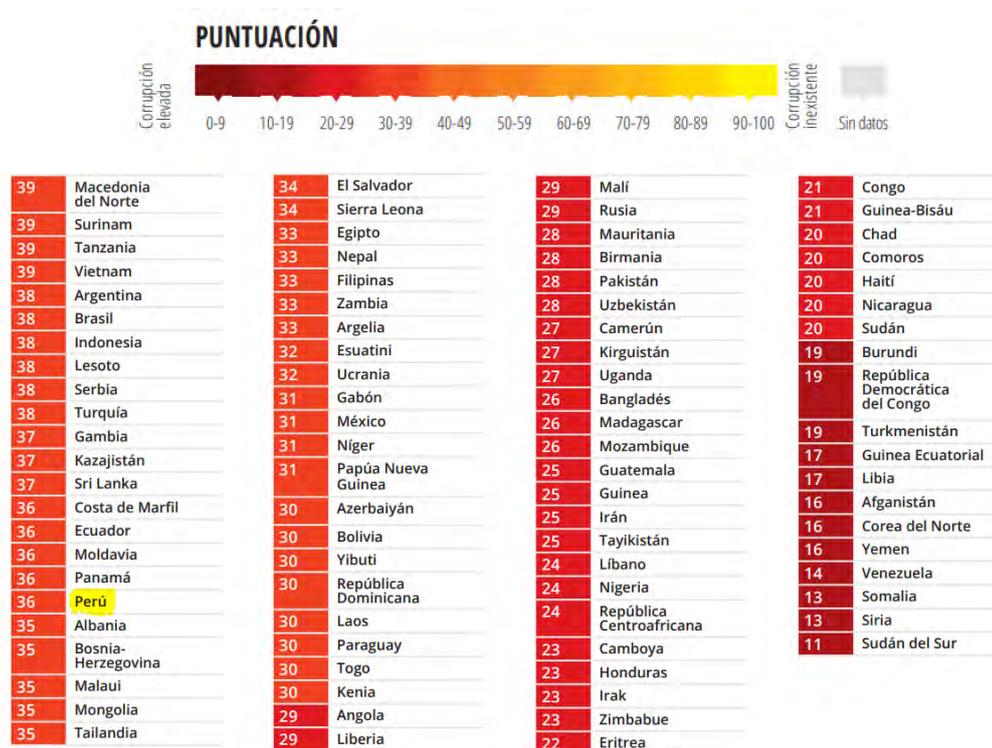
Los factores a nivel político suelen ser los más complicados, debido a que dependen de la percepción de la población. En este sentido, cobran relevancia los actos de corrupción presentes en un estado democrático, pues generan desconfianza de parte del pueblo hacia el mismo gobierno. Esto impacta negativamente en el desarrollo de los países, ya que generan consecuencias catastróficas a nivel social, económico y político en los países que infesta (Quiroz, 2020).

La mayoría de naciones afectadas por este problema se ubica en Latinoamérica (ver Figura 2.1); en el caso peruano, la corrupción representa uno de los problemas más relevantes, lo que ha afectado no solo a la administración pública, sino también a la imagen política (Huaita & Chanjan, 2015). Esto empeoró durante la pandemia COVID-19, cuando se autorizaron transferencias económicas a las instituciones públicas para realizar el proceso de contratación directa, considerando el contexto de emergencia. Sin embargo, la situación fue tergiversada por funcionarios y servidores públicos que cometieron actos corruptos en contra de la administración pública, poniendo en riesgo la salud poblacional, debido al mal uso de poder para obtener beneficios individuales (Alfaro, 2021). Por dichos motivos, los líderes políticos hoy en día son cuestionados, manteniendo una imagen del político que vela por sus propios intereses; esta realidad que se vive no es propicia para impulsar un buen crecimiento económico (Olivera, 2020).

A inicios del año 2020, la pandemia mundial ocasionada por el COVID-19 llegó al Perú y, con la finalidad de retener su avance en el territorio nacional, el Gobierno peruano estableció una serie de decretos y normas de contingencia que la población debía acatar. En un primer momento, optó por 15 días de cuarentena, los cuales se extendieron a treinta; sin embargo, posteriormente, se agravó la situación y obligó al país a frenar temporalmente gran parte de actividades económicas, lo que ocasionó el paro de la economía nacional. Esto afectó no solo a las empresas de diversos sectores, sino también a los ingresos del país y de los ciudadanos.

Figura 2.1

Percepción del nivel de corrupción en el sector público para 180 países, Perú 2021



Nota. Tomado de *Perú sufre nuevo deterioro en el índice de percepción de corrupción 2021 de transparencia internacional*, por Proética, 25 de enero de 2022 (<https://www.proetica.org.pe/noticias/peru-sufre-nuevo-deterioro-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion-2021-de-transparencia-internacional/>).

En el año 2021, tuvieron lugar las elecciones presidenciales, en las cuales se definió al nuevo representante y a la gestión presidencial que dirigiría al país en los próximos cinco años. Tras la pandemia COVID-19, las nuevas direcciones sufrieron alteraciones y cambios que hasta el momento no logran estabilizarse por completo. Debido a que el Estado peruano ostenta un gobierno democrático, independiente y soberano, una de sus principales obligaciones es de proteger el bienestar social del país y promover políticas que favorezcan a los diversos sectores económicos. Entre estos, se encuentra el sistema financiero, que, a causa de la misma situación de pandemia que se vivió en el año 2020 con mayor fuerza, pasó por una inestabilidad política. La situación dificultó su desempeño con el mercado e instaló incertidumbre en la población peruana. Esto ocasionó que los pequeños comerciantes vivieran en esta incertidumbre y no dieran

su voto de confianza a las entidades financieras para adquirir algún producto o continuar algún negocio. En la Tabla 2.1, se presenta un análisis del entorno político.

Tabla 2.1

Entorno político

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Mibanco	Oportunidad / amenaza
Corrupción	Competencia desleal	Reducción del crecimiento del capital	Amenaza
Elección presidencial	Incertidumbre en la industria	Generación de mayor riesgo en las inversiones	Amenaza

Nota. Los aspectos consignados para el análisis han sido adaptados de *Macroenvironmental analysis for strategic management*, por L. Fahey, L. y V. K. Narayana, 1986, West Publishing Company.

2.2.2. Factores económicos

- **Inflación (nivel de precios)**

La inflación representada por el alza en el nivel de precios puede traer consecuencias negativas para los ingresos de los consumidores del servicio. Esta alza viene dándose a nivel mundial por un conjunto de factores relacionados principalmente por la pandemia que inició en el año 2019. Además, esta situación afecta a los usuarios, ya que se elevaron los precios de gran parte de bienes y servicios que son muy comercializados (ver Figura 2.2). Por ejemplo, en el Perú, en el segundo mes del 2022, se incrementó en 0,31 % el índice de precios al consumidor a nivel nacional y presentó una variación acumulada de 0,50 % para febrero (INEI, 2022).

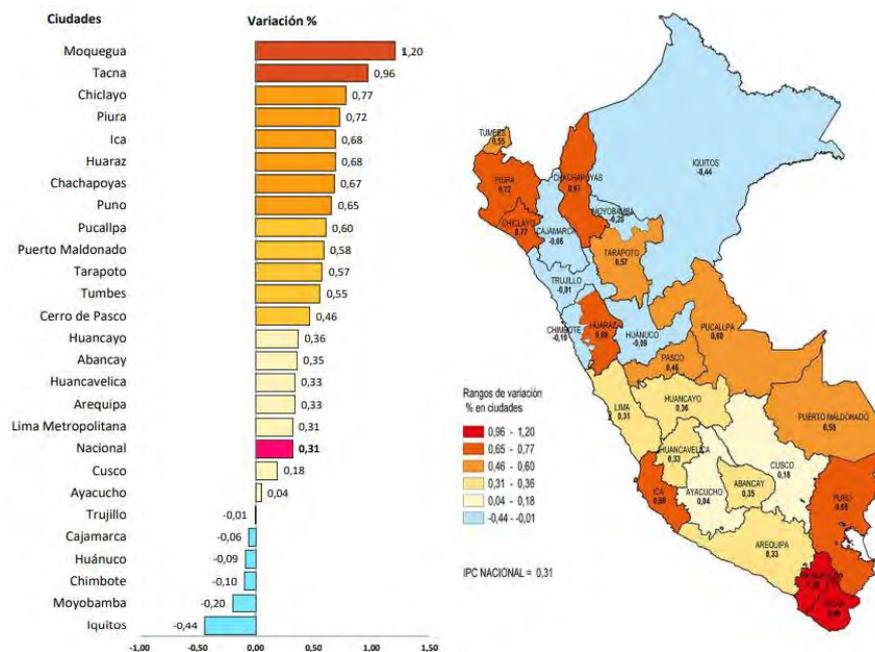
- **Incentivos al crédito**

Debido al contexto que se atravesaba en el año 2020, se aplicaron algunas políticas para amortiguar el impacto negativo. Es así que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ordenó una ampliación de la cobertura del Fondo Crecer y destinó S/ 800 millones para el FAE-mypes. El propósito es que tengan la posibilidad de acceder a préstamos de

capital de trabajo con mayor facilidad, y con la intención de reactivar la economía y con ello levantar al país (Mibanco, 2021).

Figura 2.2

Variación % mensual del índice de precios al consumidor a nivel nacional y principales ciudades



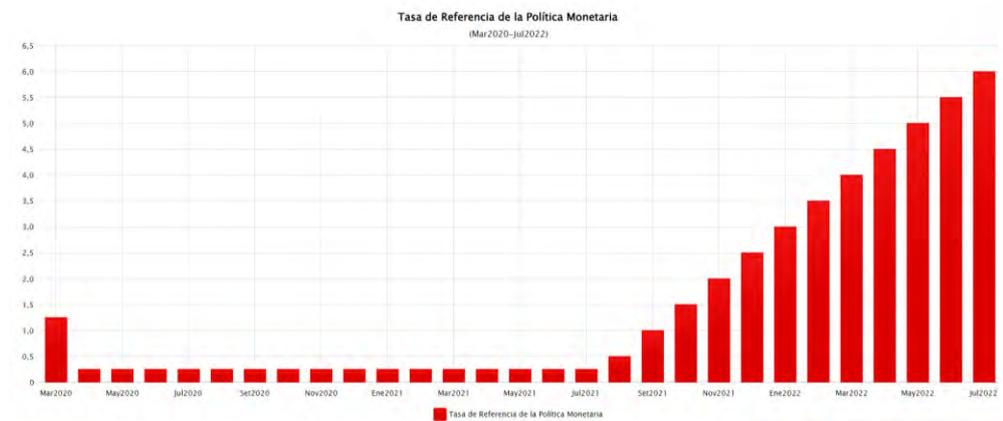
Nota. Tomado de *Variación de los indicadores de precios de la economía* [Informe técnico N. 5], por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022, p. 4 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-variacion-de-precios-feb-2022-f.pdf>).

- **Tasas de interés (Banco Central de Reservas del Perú [BCRP])**

Otra de las políticas que fueron impulsados vino del BCRP, ante la disminución de la tasa de interés referencial a 0.25 % en el tiempo más crítico de la pandemia. Sin embargo, para finales del 2021 e inicios del 2022, la tasa de referencia se vio incrementada hasta alcanzar el 3 % para febrero del 2022 y para julio del mismo año, un 6 %, según el BCRP (2022). En la Figura 2.3, se observa lo mencionado.

Figura 2.3

Tasa de referencia de la política monetaria



Nota. Datos tomados de BCRPData, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>).

El Gobierno implementó medidas de emergencia, entre las cuales destacaron los bonos de apoyo para la población más vulnerable y de riesgo. La idea principal nace como consecuencia de la gran cantidad de peruanos que se quedaron sin ingresos al verse paralizadas las principales actividades económicas, lo cual aumentó los niveles de pobreza que, según la realidad peruana, son alarmantes. Para el año 2020, este beneficio alcanzó a gran parte de la población en sus diversas modalidades como lo fueron los bonos “Yo me quedo en casa”, “Independiente”, “Rural”, “Familiar universal”, “Electricidad”, “600”, “ONP”, entre otros específicos para ciertos casos (“Estos son,” 2021). La medida ayudó a que las familias peruanas contaran con un ingreso temporal para aguantar el tiempo que durara la paralización económica y social. No obstante, esto ocasionó un gasto para el país, ya que no estaba generando ingresos como normalmente percibe; al contrario, solo estaba extrayendo de lo que tenía. Asimismo, las entidades financieras percibieron cierta rotación de dinero gracias a estos bonos, lo que fue de ayuda para el momento de crisis que se estaba viviendo a nivel mundial.

- **Liberación de AFP**

La mayoría de trabajadores formales realiza una aportación a un sistema de pensiones de manera periódica con la finalidad de tener un fondo de ahorro que les permita vivir después de jubilarse del mercado laboral. La liberación de los fondos de las AFP fue aprobada por el Congreso de la República en un primer momento, y representó

una buena oportunidad para quienes tenían necesidad de gasto o alguna deuda durante la pandemia por COVID-19, ya que fue el retiro de este dinero lo que les permitió seguir adelante. Por otro lado, hubo personas que, aunque no tenían mayor necesidad, optaron por retirar este dinero, debido a varias razones. Es aquí donde el sector financiero tiene una oportunidad. La razón es que, siempre y cuando se haya creado una buena imagen, este dinero podría llegar a alguna de las instituciones correspondientes a dicho sector (ver Tabla 2.2).

Tabla 2.2

Entorno económico

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Mibanco	Oportunidad/amenaza
Inflación	Alza de precios	Reducción de la tasa	Amenaza
Incentivo al crédito	Capacidad de inversión para las mypes	Mayor demanda potencial de clientes	Oportunidad
Tasas de interés	Incentivo al ahorro Mayor costo del dinero	Predisposición a un nivel mayor colocaciones de los clientes	Oportunidad/amenaza
Bonificaciones	Dinero en circulación destinado al pueblo	Reducción de morosidad en casos donde hubo atraso por la pandemia	Oportunidad
Liberación de AFP	Efectivo en circulación de parte de toda la población que laboró	Clientes fieles tienen fuerte efectivo que invertir o guardar en una entidad	Oportunidad

Nota. Los aspectos consignados para el análisis han sido adaptados de *Macroenvironmental analysis for strategic management*, por L. Fahey, L. y V. K. Narayana, 1986, West Publishing Company.

2.2.3. Factores sociales

El sistema microfinanciero alcanza cada vez a más peruanos en el interior del país (inclusión). Esto hace que la opinión y satisfacción de los clientes hacia el servicio sea cada vez mejor y más efectiva para el proceso de fidelización de los mismos. Se trata de una medida de cómo estos servicios suministrados cumplen o no con las expectativas del cliente. En la Tabla 2.3, se hace un análisis de los factores sociales.

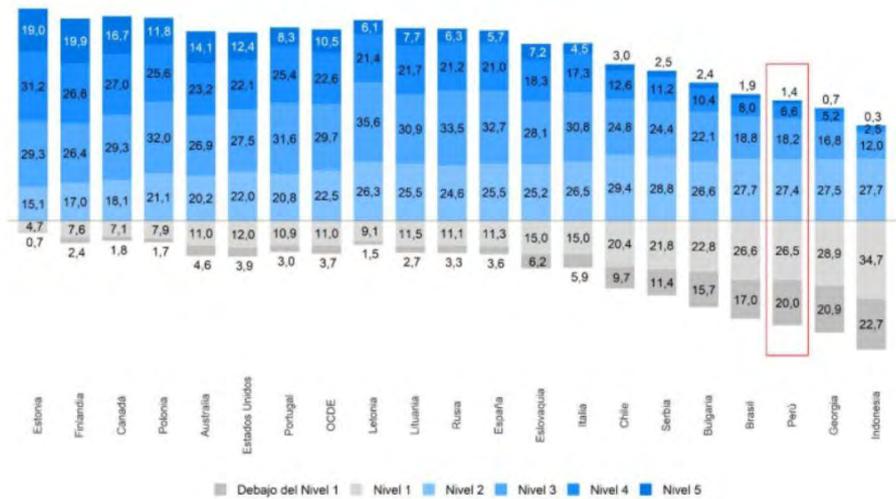
Las diversas creencias también pueden influir en el alcance que tenga la empresa dentro del país, y es que muchos peruanos tienen una opinión desfavorable de cómo opera el sector bancario, lo que conduce al temor de trabajar de la mano con alguna entidad financiera. Esto sucede principalmente por la escasa educación financiera que se tiene en el Perú (ver Figura 2.4); solo un número limitado de personas la recibe de manera satisfactoria, sobre todo cuando se introducen nuevas formas de hacer uso del sistema bancario como lo son las nuevas tecnologías o aplicaciones. Además, el Perú se ha caracterizado por problemáticas relacionadas con el endeudamiento, la mala administración de ingresos o las cuentas de ahorro; lo que incrementa el temor de los usuarios por hacer uso del sistema financiero, debido a la posibilidad de endeudarse aún más por no saber manejar sus finanzas personales.

Un gran porcentaje de las pymes del Perú (92 %) prefieren las transferencias sobre el resto de los servicios bancarios, porcentaje que excede el promedio de Latinoamérica (43.40 %). Asimismo, en el país, se registra que el 90.9 % de las empresas emplea los productos bancarios para cumplir con sus deberes tributarios, lo cual también excede el promedio latinoamericano (Institut d'Estudis Financers [IEF], 2020).

La educación financiera peruana, de acuerdo con PISA (2018), se ubica en los siguientes niveles: la presencia física del sistema financiera se encuentra en el 82 % a nivel distrital, el conocimiento sobre la banca por internet depende de la zona abordada (31 % urbano y 26 % rural), el ahorro fuera de las entidades financieras depende también de la zona abordada (92 % rural y 68 % urbana). Asimismo, el 70 % de los estudiantes afirma que son sus docentes quienes brindan temas sobre la manera de manejar su dinero; términos como “tipo de cambio” no se conocen por la mayoría de estudiantes y solo 10 % de la población peruana afirmó tener cuentas en el banco o una tarjeta de débito o crédito (Institut d'Estudis Financers [IEF], 2020).

Figura 2.4

Resultados del estudio de evaluación de la educación financiera del informe PISA en los estudiantes peruanos, 2018



Nota. Tomado de *Resultados de la prueba de Educación financiera PISA 2018*, por OCDE, 2018, p. 13 (<http://umc.minedu.gob.pe/educacionfinanciera2018/>).

Tabla 2.3

Entorno Social

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Mibanco	Oportunidad/Amenazas
Inclusión Socio-económica	Crecimiento del sistema financiero en provincias del interior del país	Mayor demanda potencial de clientes	Oportunidad
Enajenación	Es aquel en el cual las Personas Físicas obtienen ingresos derivados de toda transmisión de propiedad de bienes ya sea a través de una venta o permuta.	Mayor rotación de inversión	Oportunidad
Educación Financiera	Mayor conocimiento de finanzas desde temprana edad	Futuro crecimiento de clientes	Oportunidad

Nota. El análisis ha sido adaptado de *Macroenvironmental analysis for strategic management*, por L. Fahey, L. y V. K. Narayana, 1986, West Publishing Company.

2.2.4. Factores tecnológicos

- **Desarrollo de las TIC en relación a las finanzas y procesos financieros**

El primer pilar para mejorar el diálogo entre bancos y clientes es el uso de la Web 2.0. Si bien compartir en estos espacios no posee la misma función que la comunicación organizacional tradicional, implica escuchar activamente tres aspectos. Estos son los gustos, las preferencias y el contenido generado por los usuarios.

Además, las entidades financieras requieren adaptarse a la nueva realidad que otorga más poder a los clientes, lo que implica comprender que internet es un medio que tiene sus condiciones propias de conexión con el mercado. La personalización del servicio, la transparencia en la gestión o la comunicación bidireccional deben ser atendidas como focos centrales en las nuevas estrategias. La razón es que un buen porcentaje de internautas hoy en día comparan ofertas de diferentes agencias antes de realizar una compra y tomar la decisión de contratar productos financieros.

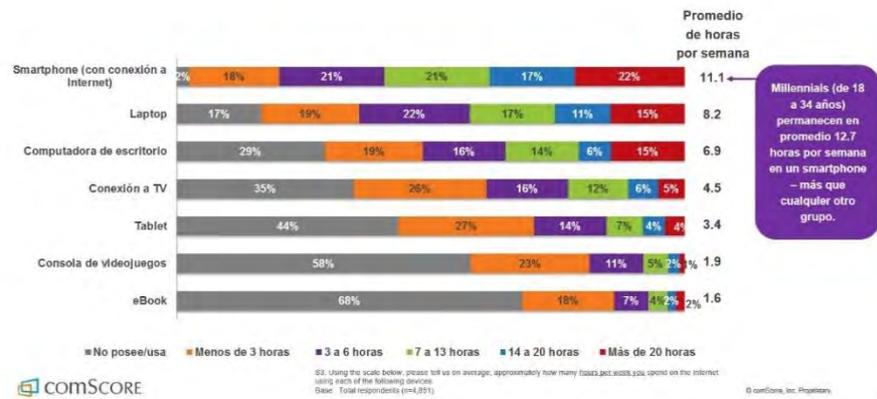
Debido a ello, las entidades de crédito deben estar al lado de sus clientes en todas las etapas del proceso de comercio en internet para obtener mayor satisfacción: (a) conciencia de la necesidad; (b) ubicación de ofertas, comparación y elección de compras; (c) ubicación de servicios relacionados. La presencia bancaria en la Web 2.0 se puede lograr siguiendo una variedad de métodos complementarios: creando su propia comunidad o foro, patrocinando contenido en comunidades de terceros, lanzando una empresa de blogs y aportando contenido a la comunidad y la red de trabajadores sociales en general (Ontiveros et al., 2012).

- **Aplicativos móviles cada vez más usados**

La globalización trae consigo muchas ventajas relacionadas con el acceso de compartir información mediante canales digitales como lo es el internet. Por ende, la población cada vez se maneja más por medios virtuales en diversos aspectos de su vida. En la Figura 2.5, se presenta el promedio de horas por semana que los usuarios están conectados desde diferentes dispositivos. De estos, es el celular con acceso a internet el dispositivo favorito para la población peruana. Más aún, se ve que progresivamente la población en general tiende a elevar cada vez más las horas que pasa en los diversos dispositivos. Asimismo, en la Tabla 2.4, se evidencia cómo los factores tecnológicos pueden resultar siendo oportunidades.

Figura 2.5

Usuarios que están conectados a internet más de 37 horas por semana y lo hacen desde cualquier dispositivo



Nota. Tomado de *Buscador de servicios turísticos “Triwander”* [Trabajo para obtener el grado de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola] (p. 16), por D. Paredes et al., 2017 (<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7ca04984-1f05-4715-a363-0f77de9569ea/content>).

Tabla 2.4

Entorno tecnológico

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Mibanco	Oportunidad/amenaza
TIC aplicado a finanzas	Comunicación bidireccional entre empresa y cliente	Reducción de costos y mejora de canales	Oportunidad
Apps financieras	Mayor conectividad del consumidor con el producto	Aumento de segmento de clientes	Oportunidad

Nota. El análisis ha sido adaptado de *Macroenvironmental analysis for strategic management*, por L. Fahey, L. y V. K. Narayana, 1986, West Publishing Company.

2.2.5. Factores ecológicos/ambientales

- **Tendencias ambientales**

Las personas se sienten atraídas cada vez más por tendencias ambientales, que se orientan a la protección del planeta y reducción de contaminación en el mundo. Una de

las que se ha venido implementado por diferentes entidades financieras es la disminución del uso de papel para imprimir *vouchers*, dando la posibilidad al consumidor de elegir obtener este servicio de manera digital.

Otra tendencia vigente en los últimos años es la separación de materiales con la finalidad de lograr separar los elementos en diversos grupos como papel, plástico, vidrio y metal, que pueden reciclarse para crear nuevos productos más adelante. Esta medida podría ser el caso de algunos productos que ofrecen los bancos como las tarjetas de crédito o débito (Cárdenas et al., 2022). Como se observa en la Tabla 2.5, ambas tendencias analizadas pueden significar oportunidades para el sector financiero.

Tabla 2.5

Entorno ecológico/ambiental

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Mibanco	Oportunidad/amenaza
Conciencia ambiental	Reducción del uso de insumos Digitalización de procesos	Reducción de costos	Oportunidad
Separación de materiales	Re-uso de materiales utilizados Productividad de materiales	Imagen corporativa positiva	Oportunidad

Nota. El análisis se ha adaptado de *Macroenvironmental analysis for strategic management*, por L. Fahey, L. y V. K. Narayana, 1986, West Publishing Company.

2.2.6. Factores legales

- **Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley 28015, 2003)**

Esta norma promueve, formaliza y mejora la competitividad de las mypes. Con ello, se incrementan los empleos sostenibles, su productividad, rentabilidad, lo que contribuye al PBI. Además, amplía el mercado interno y el sector exportador, y lo que contribuyen cuando cumplen con sus obligaciones tributarias. Con esta ley, a través del gobierno nacional, regional y local, se realiza el apoyo a los nuevos emprendimientos, estableciendo un marco legal que busque incentivar la inversión privada con políticas que hagan posible organizarse y asociarse empresarialmente para tener un crecimiento a nivel de empleo marcado por su sostenibilidad.

- **Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702, 1996)**

Esta ley fundamenta el marco regulador y supervisor al cual se encuentran sometidas las empresas del sistema financiero. Su propósito es que el funcionamiento del sistema financiero y de seguros se incline a la solidez, confiabilidad y competitividad; de esta manera, contribuye al desarrollo del país. Además, busca que se consoliden las funciones que cumple la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) como ente supervisor y rector del sistema financiero (SBS, 2021).

También, establece montos mínimos de capital social aportado para que las empresas y sus subsidiarias funcionen correctamente. El mínimo para las empresas bancarias es de S/ 14 914,000. Asimismo, para las empresas financieras es de S/ 7 500,000, entre otros (SBS, 2021).

- **Resolución SBS N.º 1354-2020**

La resolución emitida por la SBS entró en vigencia el 2020. Dentro de ella está establecida una modalidad sustituta y temporal de las garantías contempladas en la Ley que Regula las Características Básicas del Dinero Electrónico como Instrumento de Inclusión Financiera (Ley 29985, 2013). Esto se dio con el propósito de que las transacciones se realicen correctamente, ya sea entre personas o entidades, para disponer de los fondos que las leyes otorgaron y emitieron durante el estado de emergencia.

Asimismo, aquellos que emiten dinero electrónico tendrán la posibilidad de usar hasta el último día del 2020 los depósitos inmediatos a empresas A+ como una garantía alternativa para los valores del dinero electrónico que es abordado en el Reglamento de Operaciones con Dinero Electrónico. Por un lado, en caso las empresas emisoras se dediquen a la multiplicidad de operaciones captadoras de depósito, y siempre que cumplan con los requisitos, los depósitos podrán mantenerse en la empresa emisora. Por otro, en el caso de empresas que aborden las disposiciones de fondos liberados por ciertas leyes u otras normas estatales con clasificación A- o inferior, cuentan con sesenta días para dar cumplimiento a los artículos 15 y 16 del Reglamento de operaciones con dinero electrónico, los cuales se refieren al fideicomiso y a los valores que poseen los patrimonios en fideicomisos. En la Tabla 2.6, se presenta un resumen del análisis de los factores legales abordados en los párrafos precedentes.

Tabla 2.6*Factores legales*

Factores	Impacto en la industria	Impacto en Mibanco	Oportunidad/Amenaza
Ley de Promoción y Formalización de Mypes	Promoción de un entorno favorable para las mypes	Seguridad jurídica	Oportunidad
Ley de Regulación y Supervisión de Mypes	Competitividad de las mypes	Mayor dinamismo en el segmento microfinanciero	Oportunidad
Ley de Garantía de la Transacciones	Transparencia y confiabilidad en el sistema	Mejora en los créditos a las mypes	Oportunidad

Nota. El análisis se ha adaptado de *Macroenvironmental analysis for strategic management*, por L. Fahey, L. y V. K. Narayana, 1986, West Publishing Company.

2.3. Análisis interno

Como es mencionado por Hax y Majluf (1991), el análisis interno de una corporación es definido como la evaluación de las cinco decisiones estratégicas más importantes. Estas decisiones corresponden a la misión empresarial, la segmentación e integración de sus negocios mediante las estrategias horizontales y verticales, y el concepto de la filosofía de la corporación. Dichos elementos ayudarán a la identificación de las fortalezas y debilidades empresariales.

- **Factores segmentación del negocio**

Se constituye como una estrategia usada en la agrupación de los usuarios tomando como fundamento perfiles, características y comportamientos similares con la finalidad de ofrecerles productos o servicios que satisfagan necesidades particulares. En este caso, la empresa estudiada es Mibanco, dedicada a otorgar préstamos para capital de trabajo, compra de deuda, línea de crédito, compra de maquinaria y equipos, entre otros. Las características del mercado objetivo que presenta esta financiera, con respeto a las empresas y personas que forman parte de su cartera de clientes, se presenta en la Tabla 2.7.

Tabla 2.7*Características del mercado objetivo*

Características	Empresas	Personas
Préstamos	Empresarios de mypes (persona natural o jurídica).	Trabajadores dependientes para la atención necesidades de financiación de gastos personales.
Cuentas	Dirigidas a personas jurídicas que requieren de apertura una cuenta corriente o de ahorro.	Personas naturales con o sin negocio que requieren de una cuenta bancaria
Seguros	Clientes mypes que necesitan créditos bancarios y no clientes de Mibanco.	Personas naturales que sean clientes de Mibanco.
Convenios	Mypes que requieran financiar maquinarias y equipos de construcción.	Persona natural nacional o extranjera, que sea o no cliente, en búsqueda de financiamiento.

Nota. Adaptado de de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

- Préstamos: Los productos destinados a empresas incluyen distintos factores en los cuales se encuentran capital de trabajo, compra de deuda, maquinaria, entre otros; mientras que los productos destinados a personas incluyen consumo personal, vivienda, crédito mujer, efectivo al toque.
- Cuentas: Por un lado, los productos destinados a empresas incluyen ahorro negocios, cuenta corriente empresarial, cuenta corriente. Por otro, los productos destinados a personas incluyen CTS, depósito a plazo fijo flexible *online*, ahorro fácil, depósito a plazo fijo en línea, *full* ahorro, depósito a plazo fijo flexible, ahorro por un sueño.
- Seguros: Para empresas, se incluyen productos como protección negocio, SOAT, seguro multirriesgo; mientras que para las personas incluye individual

de accidentes familia, vida protección financiera, protegida, desgravamen, individual de accidentes familia protegida-plan familiar, seguro hogar Flex, microseguro onco respaldo.

- Convenios: Los productos destinados a empresas incluyen convenio UNIMAQ, mientras que los productos destinados a personas incluyen giros nacionales y tipo de cambio.

2.3.1. Estrategia horizontal

Funciona como coordinador de estrategias y metas de las unidades empresariales asociadas, abarcando las existentes unidades de negocio y la elección de sectores económicos nuevos. Dentro de estos sectores, se busca ingresar fundamentado en las relaciones con otros grupos, tomando en cuenta que Mibanco busca incluir financieramente a microempresarios. Para ello, presenta un programa de desarrollo de nuevas sedes en Lima y provincias teniendo de esta manera 301 agencias al alcance de los clientes (ver Tabla 2.8).

La integración en Mibanco tiene como estrategia incrementar el control sobre el desarrollo financiero de cada cliente y cada competidor. De esta manera, se logra tener la información necesaria para competir en el mercado actual e introducir productos nuevos, según la necesidad del área geográfica en la que se encuentra el cliente y, así, mejorar cada producto ofrecido por la financiera.

Tabla 2.8*Red de agencias de Mibanco en Lima*

Código	Agencia	Dirección	Distrito	Teléfonos
33	Carabayllo	Av. Túpac Amaru 3043 El Progreso, Carabayllo	Carabayllo	513 8033
10	Cercado	Av. Garcilaso de la Vega 1394, esq. Av. España	Cercado de Lima	513 8010
34	Ceres	Carretera Central mz. D, lt. 24, urb. Los Ángeles	Ate – Vitarte	513 8034
26	Centro histórico	Jr. Carabaya 408, esq. con jr. Ucayali - Cercado de Lima	Cercado de Lima	513 8026
63	Collique	Av. Revolución 1383, Collique III zona	Comas	558 2875
80	San Juan de Collique	Av. Túpac Amaru 5469-5475, Urb. San Juan Bautista	Comas	513 8180
8	Comas	Av. Túpac Amaru 3861, San Agustín, I etapa	Comas	513 8008
41	Comas	Av. Grau 693, primer piso, urb. La Libertad.	Comas	542 8000
47	Comas	Jr. Teodoro Garrido 796, mercado Año Nuevo, PJ Año Nuevo	Comas	542 1205
9	Chorrillos	Av. Guardia Civil 163, segundo piso	Chorrillos	513 8009
62	Chorrillos	Av. El Triunfo s/n cdra. 3, pta. 1, San Pedro	Chorrillos	258 9009
15	Chosica	Av. 28 de julio 393	Chosica	513 8015
13	Canto Grande	Av. Canto Grande 3510, alt. paradero 7	San Juan de Lurigancho	513 8013
21	Gamarra	Prolongación Antonio Bazo 750	La Victoria	513 8021
16	Huaycán	Av. 15 de julio lt. 29, zona B - Huaycán	Ate – Vitarte	513 8016
22	Independencia	Av. Las Violetas 718-720	Independencia	513 8022
51	La Victoria	Av. México 1606 (a 30 m de la Av. Aviación)	La Victoria	513 8051
12	Los Olivos	Av. Alfredo Mendiola 3491	Los Olivos	513 8012
54	Los Olivos	Av. Angélica Gamarra mz. D, lt. 4, urb. El Trébol	Los Olivos	533 7667

Código	Agencia	Dirección	Distrito	Teléfono
65	Los Olivos	Av. Antúnez de Mayolo 1316, urb. Los Pinares (Covida)	Los Olivos	523 9065
57	Los Olivos	El Naranjal 1413, urb. Parque del Naranjal II	Los Olivos	523 8957
56	Los Olivos	Av. Alfredo Mendiola 7887-7889, urb. Pro I etapa (Pro Unicachi)	Los Olivos	513 8056
32	Lurín	Antigua Panamericana Sur km 36.5, urb. Las Virreynas mz. E lt. 6	Lurín	513 8032
38	Magdalena del Mar	Av. Brasil 3260	Magdalena del Mar	513 8038
70	Mariscal Cáceres	Av. Wiesse mz. J1, lt. 23, urb. Mariscal Cáceres	San Juan de Lurigancho	513 8070
29	Pardo	Av. José Pardo 332	Miraflores	513 8029
27	Próceres	Av. Próceres de la Independencia 1671-A	San Juan de Lurigancho	513 8027
17	Puente Piedra	Urb. Santo Domingo, mz. C, lt. 2	Puente Piedra	513 8017
2	Rímac	Av. Caquetá 998	Rímac	513 8002
1	San Juan de Miraflores	Av. Los Héroes 516	San Juan de Miraflores	513 8001
59	San Juan de Miraflores	Prolongación César Canevaro 133, urb. Valle Sharon	San Juan de Miraflores	455 1342
18	San Martín de Porres	Av. Perú 3411	San Martín de Porres	513 8018
7	Santa Anita	Av. Las Alondras 217	Santa Anita	513 8007
20	Surquillo	Av. Paseo de la República 4297	Surquillo	513 8020
5	Villa El Salvador	Av. Juan Velasco Alvarado, segundo sector, gr. 8, mz F, lt. 17	Villa el Salvador	513 8005
61	Villa El Salvador	Av. Guardia Republicana mz. C1, lt. 8, urb. Pachaca, I etapa	Villa el Salvador	257 6009
11	Villa María del Triunfo	Av. El Triunfo 101	Villa María del Triunfo	513 8011
60	Villa María del Triunfo	Jr. Rímac 259, Poeta José Gálvez	Villa María del Triunfo	257 5807
5	Villa María del Triunfo	Av. Salvador Allende 198, cruce con av. J. C. Mariátegui	Villa María del Triunfo	513 8050
3	Zárate	Av. Gran Chimú 822 – Urb. Zárate	San Juan de Lurigancho	513 8003

2.3.2. Integración vertical

Mibanco, progresivamente, ha ido tomando en cuenta la diversificación y expansión de productos netamente accesibles para los clientes de diferentes zonas del país. Para ello, ha considerado los siguientes caracteres como objetivos:

- La inclusión financiera y mejorar su propio alcance como empresa: Por ende, centra sus bases en el compromiso, respeto, integridad e innovación. Proporciona una grata experiencia a los usuarios en cada uno de sus objetivos y acompañándolos de la mano para alcanzarlos de manera conjunta. De esta forma, se crea una relación especial como institución y como marca.
- La integración para mayores márgenes de ganancia y alcanzar una mayor rentabilidad del negocio con presencia a nivel nacional: Para ello, tiene cuenta actividades respaldadas en una misión de avanzada; principalmente, porque busca mediante la integración y el *marketing* incrementar su presencia como banco financiador alrededor de todo el Perú, mediante servicios de préstamos, cuentas, seguros y convenios, sin dejar de lado el asegurar la economía y bienestar de todos sus clientes.
- Incrementar la rentabilidad y crecimiento en cada una de ellas: Para tal fin, cumplirá con cada uno de los objetivos trazados.
- Amplificar el desarrollo de la tecnología como meta fundamental para Mibanco, ya que de ello dependerá el desarrollo de sus procesos. Tiene en cuenta el soporte a la cadena de valor: operaciones, el servicio y el *marketing*. Es este último el encargado de generar publicidad en general como principal medio para lograr el conocimiento de sus beneficios y, posteriormente, posicionarse en la mentalidad de los clientes.

Asimismo, en el caso de Mibanco, también se puede apreciar la integración vertical reflejada en las empresas terciarias. Estas son las encargadas de realizar las cobranzas a clientes morosos. A saber, se realiza según lo que sigue: (a) crédito menor a 1 UIT, pasado los 72 días y (b) crédito mayor a 1 UIT, pasado los 1080 días.

2.3.3. Filosofía de la corporación

Esta aborda la realidad de una entidad, así como sus acciones y su cultura sobre la base de los principios y valores que sostiene. En la Tabla 2.9, se presenta lo expuesto.

Tabla 2.9*Filosofía corporativa*

	Asesoramiento	Cuidamos	Innomejoramos	Cooperamos	Jugamos limpio
Principio culturales	Conocemos profundamente a las personas; por eso, les damos la mejor asesoría.	Nos interesamos de corazón por las personas y, así, construimos confianza.	Innovación para mejorar, siendo proactivos, adaptables y simples	Resultados que perduran, en colaboración con otros y asumiendo riesgos responsables	Somos un ejemplo de integridad de siempre.
Valores	Compromiso	Calidad	Flexibilidad	Contacto Cercano	Respeto
Principio del código corporativo de ética	Actuar con integridad, respeto y transparencia		Fomentar una cultura de gestión de riesgo de cumplimiento	Buscar un crecimiento sostenible sobre la base de lineamientos éticos acordes al negocio de la corporación	

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

2.3.4. Directrices estratégicas

Mibanco reconoce la doble misión y el impacto social positivo en coordinación con resultados financieros óptimos. En este sentido, se enfocó en los diversos aspectos al momento de considerar sus directrices estratégicas:

Respecto al cliente

- Brinda soluciones y/o productos según las necesidades de los clientes.
- Vela por la salud financiera de los clientes.
- Mantiene el vínculo con el cliente sin presencia física en las agencias.

Respecto al colaborador

- Cuida el bienestar de colaboradores y sus familias.
- Implementa el mecanismo de evaluación remota sin necesidad de visita física.

Adaptabilidad con agilidad en el modelo de negocio

- Innovación y mejora de los procesos de manera eficiente.

2.3.5. Objetivos de desempeño

Esta entidad bancaria ha considerado diferentes objetivos para cada una de sus metas, los cuales servirán de guía para cumplir con éxito cada una de ellas (ver Figura 2.7). Ellos son claves para continuar mejorando el desarrollo empresarial, acumulando logros independientes a su misión y visión. A continuación, se muestran algunos de ellos:

- Sostenibilidad
 - Inclusión y educación financiera
 - Productos inclusivos como Crediagua y Crédito Mujer
 - 19 977 accedieron a un crédito con el Crédito Mujer.
 - En el año 2021, se implementaron 8 plataformas y habilitadores con 40 oportunidades de negocio para las empresas que formaban parte del grupo.
 - Productos y servicios con canales digitales para reducir barreras
 - Alianzas con actores virtuales
 - Políticas sostenibles para la buena toma de decisiones de inversión
 - Convertirse en el número 1 y otorgar mejores experiencias al cliente eficientemente
 - Contribuir a la transición hacia una economía más formal
 - Busca contribuir relaciones de confianza y duraderas mediante la transparencia y simplicidad
- Salud financiera
 - 157 493 capacitaciones a clientes y no clientes
 - Rehabilitación financiera: 233 convenios en *stock* y 73 convenios cancelados
 - Nuevo modelo de atención remoto (Canal Juniy) para clientes nuevos e inactivos hasta S/ 5 000.00
 - Lanzamiento del piloto A-morosos
 - Fortalecimiento de Yevo como ecosistema
 - Mibanco viene implementando la tecnología de FICO

- Desempeño social
 - El propósito es empleado como punto de partida y la creación de valor para sus clientes
 - En el 2017, alcanzó una calificación de BB+: Sistemas de desempeño social y protección adecuados.
 - En el 2019 obtuvo A-.
 - El 2021 alcanzó la calificación de A.
 - Aplicará los requerimientos para la Gestión de desempeño social.

Figura 2.6

Logros de Mibanco



Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p. 45), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

3. OPERACIÓN EXTRAORDINARIA

3.1. Estrategia con base en los recursos de la corporación

Se entiende por recurso a un factor productivo que se encuentra a disposición empresarial de tal forma que pueda controlarlo de manera estable, sin que sea necesario poseer algún derecho de propiedad sobre el mismo (Fernández & Suárez, 1996). Del mismo modo, Wernefelt (1995) consideró recursos a los activos tangibles e intangibles vinculados con la compañía de manera semipermanente, tal como lo son las marcas, conocimientos tecnológicos, empleados calificados, contactos estratégicos, etcétera; asimismo, cumplen la función de fortalecedor o debilitador de una compañía.

La meta de Mibanco es transformarse en un socio que las mypes reconozcan como propulsor de la inclusión financiera a nivel nacional y, en un futuro, a nivel global. Asimismo, la misión que ostenta es la de cambiar el estilo de vida de sus colaboradores y clientes mediante la inclusión financiera e impulsando el crecimiento nacional. Para llevar a cabo dicha visión, la empresa cuenta con un conjunto de recursos, los cuales se detallan a continuación:

- Tiene actualmente con 301 agencias alrededor del Perú, además de contar con agentes del Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco de la Nación y agentes Kasnet como oficinas compartidas que extienden su alcance a nivel nacional.
- Se ha especializado en brindar soluciones y/o productos según las necesidades de los clientes: líneas de crédito, créditos aprobados y reprogramaciones de programas del Gobierno, por ejemplo, Reactiva/FAE y reprogramaciones con recursos propios.
- Vela por la salud financiera de los clientes tratando de evitar que se deteriore su calificación dentro del sistema financiero al fomentar que se reactiven sus negocios mediante asesorías financieras en medios digitales.
- Sus objetivos estratégicos son los siguientes: ser líder en el tema de inclusión financiera y ser propulsor de los emprendedores; además de convertirse en un líder sobre microfinanzas en la región, y contar con modelos de negocio que se caractericen por su eficiencia y escalabilidad.

- Mibanco tiene tres grandes puntos en su marco de acción. Estos son los que siguen: (a) la creación de una economía inclusiva y sostenible, (b) el lograr mejoras en cuanto a salud financiera y (c) el impulsar en la población la noción de prosperidad económica. A continuación, se explica cada uno de ellos.
 - En el primero, se busca incentivar la inclusión financiera contribuyendo a que se transite a la formalización económica, sostenible ambientalmente (relacionada con el cambio climático) y facilitar el crecimiento de las pymes.
 - En el segundo, convertirse en el principal referente sobre atención al cliente construyendo relaciones duraderas mediante la transparencia y simplicidad, ayudando a que las personas mejoren sus conocimientos relacionados a las finanzas, y acelerando el rito innovador para que se anticipen a los requerimientos de los clientes.
 - En el tercer punto, la entidad busca ser defensora de la igualdad de género modelando y desarrollando las fuerzas laborales para que la efectividad incremente mediante alianzas que resuelvan temas sociales actuales.
- Mibanco tiene una amplia presencia a nivel nacional: 301 agencias; 35 oficinas que comparte con el Banco de la Nación; 19 685 agentes corresponsables, de los cuales 7 054 son agentes BCP y 12 631 son agentes Kasnet; 2 060 cajeros automáticos en colaboración con el BCP; asimismo, cuenta con canales digitales como la App Móvil Mibanco y Mibanco por internet.
- El desarrollo corporativo de Mibanco ha sido constante: inició operaciones en el 1998 tomando como base la ACP; en el 2006, obtuvo el Premio a la Excelencia en microfinanzas por parte del BID; en el 2011, logró el grado calificación BBB desde la perspectiva, otorgado por Standard & Poor's.
- En el 2014, se fusionó con la financiera Edyficar; en el año 2019, se inauguró la sede Hatun Wasi, además, de forma corporativa, se implementó el Activity Based Warning (ABW); asimismo, la empresa recibió la calificación Rating Social A+ por parte de MicroFinanza Rating.

- En el año 2020, la empresa llegó a establecerse en el país de Colombia mediante la fusión con Encumbra y Bancompartir, además de consolidar una línea de negocios de microfinanzas en conjunto con Credicorp; en el año 2021, obtuvo la calificación A en el concepto de Rating Social (MFR).
- Mibanco está incorporada en diversos gremios y asociaciones: Perú Sostenible, Asociación de Buenos Empleadores (ABE), Women's World Banking, Acción Internacional (Red Acción), Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) y Asociación de Entidades de Microfinanzas del Perú (ASOMIF).
- En el año 2021, la institución aumentó el capital por capitalización de utilidades por el importe S/ 382 884 323.00, acordado por la Junta Obligatoria Anual, llegando al monto de capital social a S/ 1 621 631 486.00.
- Mibanco cuenta con 903 109 clientes de activo, 1 475 657 clientes de pasivo, 4 plataformas de trabajo y 8 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), y 36 963 emprendedores afiliados a Yevo, el cual es su ecosistema pyme.

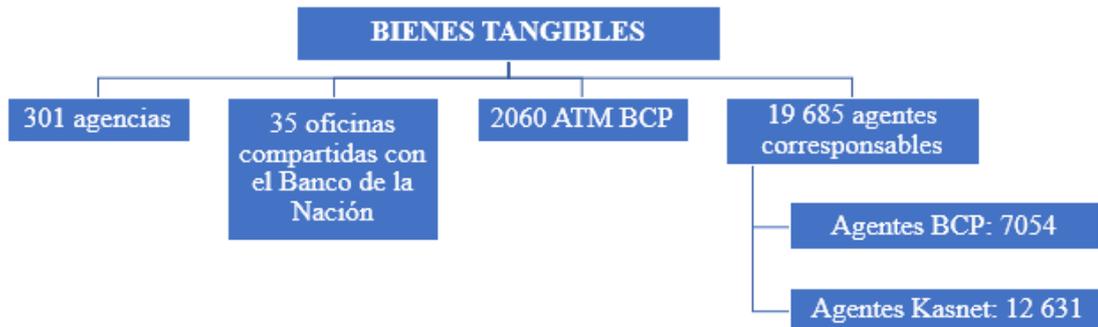
3.1.1. Recursos claves de la empresa

Todos los recursos clave son fundamentales cuando se trata de crear una propuesta de valor y, por lo tanto, para administrar un negocio; pueden ser capital, *branding*, habilitación de instalaciones y el movimiento futuro de precisión, que es parte del marco del modelo de panel. Como todo negocio necesita activos y bienes que le permitan operar de manera óptima, y es un recurso importante de varios tipos dependiendo de la industria que se desarrolle (Blázquez, M., & Mondino, A., 2021). La identificación de los recursos clave en la empresa es un componente fundamental del negocio. Esto se debe a que permite determinar las posibles fuentes de financiamiento del proyecto a ejecutar.

Los bienes tangibles son físicamente apreciables. Esto es, se perciben al tacto y ocupan un espacio. Se trata del caso de Mibanco y su presencia a nivel nacional con 301 agencias, de las cuales 35 son oficinas que comparte con el Banco de la Nación y 19 685 agentes corresponsables. En la Figura 3.1, se presentan este tipo de bienes.

Figura 3.1

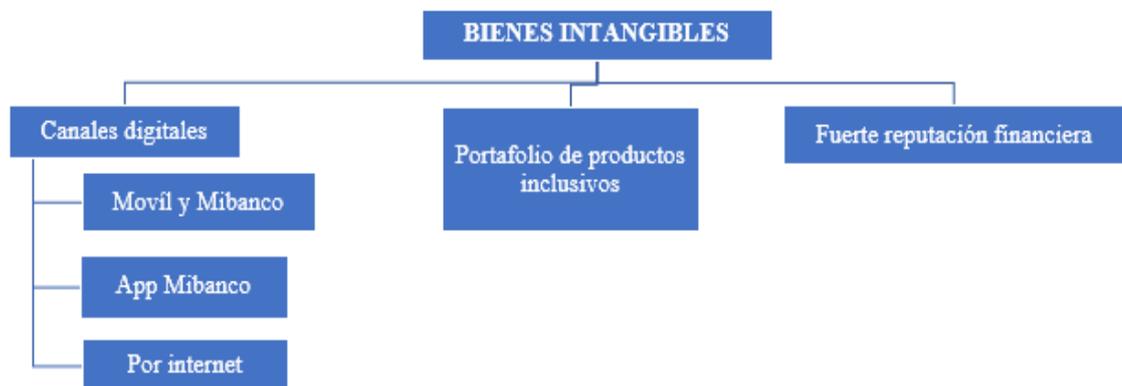
Bienes tangibles



Asimismo, los bienes intangibles son aquellos que no se pueden percibir mediante los sentidos. Por el contrario, se perciben mediante la inteligencia, puesto que se refieren a cosas inmateriales. Este es el caso de los canales digitales establecidos por Mibanco para hacer llegar su portafolio de productos a más clientes a nivel nacional y, de esta manera, generar una presencia fuerte financieramente frente a sus competidores (ver Figura 3.2).

Figura 3.2

Bienes intangibles



Por otro lado, las competencias son herramientas eficaces para mejorar la gestión en una compañía. Mibanco presenta tres competencias notorias que aportan al crecimiento de la entidad financiera, con las cuales logró posicionarse entre las mejores

del sector (ver Figura 3.3). Estas son las que siguen: (a) capacidad financiera, (b) capacidad de transformación, y (c) flexibilidad y adaptación.

Figura 3.3

Competencias



Finalmente, las competencias dinámicas hacen mención a los procesos y disposiciones que sirven como sustento de la capacidad de detección y captura del valor, así como la reconfiguración a nivel empresarial que tiene una organización. Por ello, se busca, mediante una alianza, integrar a Mibanco con una caja que logre complementar el proceso evolutivo que aspira la compañía financiera. En la Figura 3.4, se presentan las competencias dinámicas.

Figura 3.4

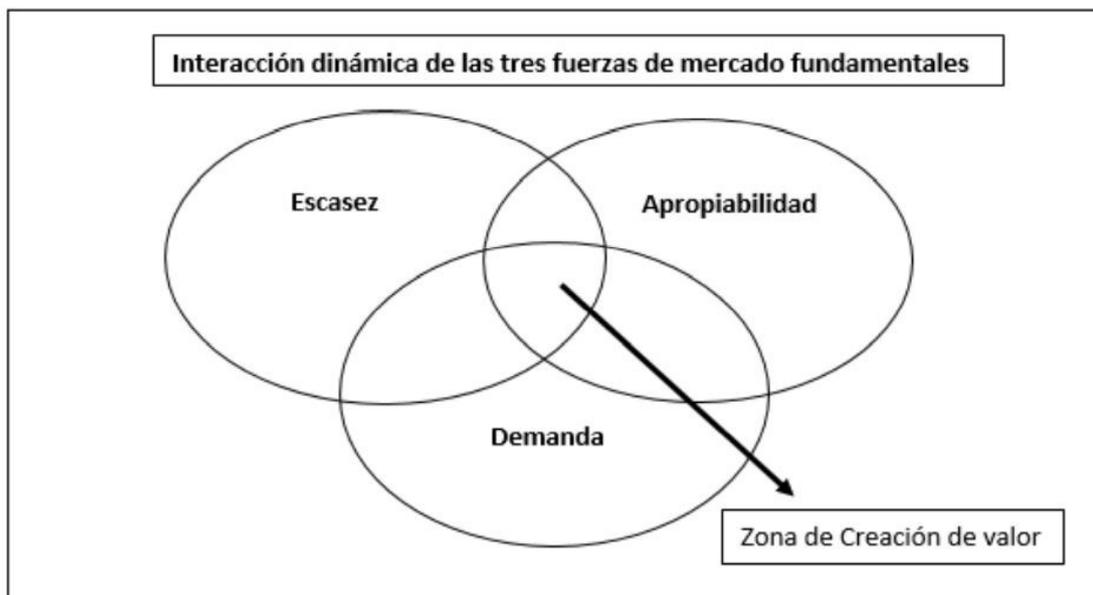
Competencias dinámicas



De los recursos mencionados en las líneas anteriores, se verifica la existencia de una lista de recursos que cumplen con las características para ser denominados como recursos valiosos de la institución, que pueden representar una ventaja competitiva sostenible o duradera. El valor es creado a partir de la intersección de tres elementos o condiciones (ver Figura 3.5): cuando un recurso es demandado por los clientes, cuando no puede ser replicado por los competidores y cuando los beneficios que genera son capturados por la empresa (Collis & Montgomery, 2007).

Figura 3.5

Interacción dinámica de las tres fuerzas de mercado fundamental



Nota. Tomado de *Estrategia Corporativa* (p. 35), por D. J. Collis y C. A. Montgomery, 2007, Mc.Graw-Hill.

Según la evaluación, los recursos que cumplen con las condiciones para encajar en este concepto son cuatro. A continuación, se presenta cada uno de estos.

- Agencias distribuidas a nivel nacional
- Diversidad de productos para diferentes clientes en el mercado
- Reconocimiento por el premio ABE debido a su labor y respeto con sus colaboradores
- Visión y misión orientadas a la inclusión financiera

En suma, se identifica que los recursos enumerados aportan una ventaja o superioridad a nivel competitivo. En ese sentido, constituyen ventajas internas de la empresa ante la competencia. Además, se orientan a lograr el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

3.1.2. Cartera de negocios

Cuando se refiere a la planificación estratégica, la actividad principal es el análisis de la cartera de negocios a través del cual la gerencia evalúa los productos y actividades que componen el negocio. La empresa se esforzará por destinar recursos significativos a las actividades más rentables y a reducir o eliminar las actividades más débiles (Arrascue, C., 2021).

Los productos financieros que ofrece Mibanco se basan en las necesidades de la clientela, y se clasifican de acuerdo con las categorías de préstamos, ahorros y seguros (ver Tabla 3.1). Asimismo, otorga asesorías personalizadas a sus clientes, capacitándoles en finanzas de empresa. Debido a ello, se han propuesto las siguientes acciones:

- Evaluación periódica del perfil del cliente para producir nuevos productos que se adecúen a sus distintas necesidades
- Campañas dirigidas a los potenciales y antiguos clientes para que tengan presente que Mibanco será su acompañante en todo momento, cumpliendo con sus expectativas crediticias y logrando los emprendimientos que se desean
- Establecer una política de innovación, la cual haga posible que se generen productos y servicios novedosos que cuenten con la información obtenida en el trato directo con la clientela

Tabla 3.1

Cartera de productos de Mibanco para empresas y personas - 2021

Cartera de productos	Productos	Empresas Mercado objetivo	Productos	Personas Mercado objetivo
Préstamos	Capital de trabajo, máquinas y equipos, locales comerciales, compra de deuda, línea de crédito, agropecuario, mercados y galerías comerciales, campañas, entre otros.	Empresarios y empresarias de la micro y pequeña empresa (persona natural o jurídica).	Consumo personal, vivienda, crédito mujer, efectivo al toque	Dirigido a empresarios y empresarias de la micro y pequeña empresa. Dirigido a trabajadores dependientes para atender necesidades de financiamiento de gastos personales.
Cuentas	Ahorro negocios, cuenta corriente empresarial, cuenta corriente.	Dirigida a personas naturales con negocio propio y personas jurídicas.	CTS, ahorro fácil, full ahorro, depósito a plazo fijo flexible <i>online</i> , depósito a plazo fijo <i>online</i> , depósito a plazo fijo flexible, ahorro por un sueño	Personas naturales
Seguros	Protección negocio, SOAT, seguro multirriesgo.	Solicitantes de créditos bancarios y no clientes de Mibanco.	Vida protección financiera, individual de accidentes familia, protegida, individual accidentes familia protegida - plan familiar, desgravamen, seguro hogar flex.	Personas naturales clientes de Mibanco.
Convenios	Convenio UNIMAQ	Cientes Mibanco que requieran financiar maquinarias y equipos de construcción.	Giros nacionales, tipo de cambio.	Ser persona natural nacional o extranjero. Clientes y no clientes.

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

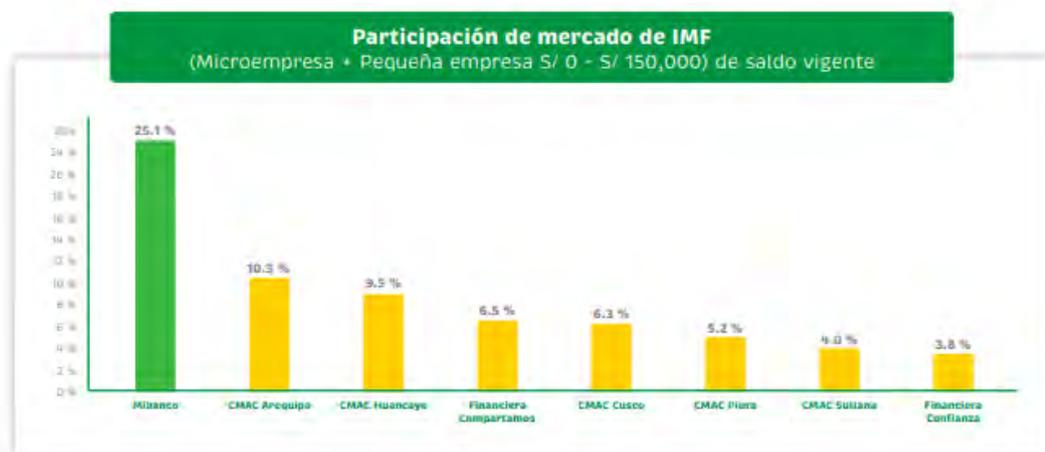
Por otra parte, en el 2021, la economía peruana se mostró resiliente a la incertidumbre política y el PBI creció alrededor de 13 %. Sin embargo, una elevada inflación sumada a la devaluación de la moneda y al consumo restringido en ciertas

actividades afectaron la capacidad adquisitiva de los clientes, lo que generó resultados moderados en el sistema financiero. En el último mes del 2021, la participación de Mibanco en el segmento objetivo de la mypes alcanzó 25.1 % frente al 25.9 % que se obtuvo al finalizar el 2020 (ver Figura 3.6).

Al último mes del 2021, las colocaciones brutas de la empresa arrojaron valores de S/ 13 432 millones (17,2 % correspondientes a programas del Gobierno) y se registró una disminución de S/ 447 millones (3,4 %) en comparación al mismo periodo en el 2020. Asimismo, el valor de la mora contable se situó en 6,8 % al finalizar el 2021, 29 puntos básicos (pbs) por debajo de lo que se registró al finalizar el 2020 (7,1 %).

Figura 3.6

Participación en el mercado de IMF



Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p. 54), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

3.1.3. Evolución del radio de acción en el tiempo

Las operaciones de Mibanco en Lima iniciaron en 1998, fundamentada en la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP). Se convirtió en el primer banco especializado en microfinanzas y teniendo recursos como créditos para capital de trabajo, bienes muebles

e inmuebles, depósitos a plazo fijo, transferencias internacionales. El presidente de su directorio fue el Sr. Daniel Rodríguez Hoyle y el gerente general Manuel Montoya Larios.

Para el año 2007, se abrieron siete nuevas agencias de Mibanco (seis en distintas ciudades del Perú y una en Lima). Así, realizó fondos interbancarios y depósitos de compañías del sistema financiero. Su visión fue liderar y ser referente de servicios financieros que se especializan en los emprendedores.

En el año 2014, se logra la fusión con la financiera Edyficar S. A., con la cual se firmó Fusión Financiera Edyficar. Esta entidad adquirió el 60,68 % de las acciones de propiedad del Grupo ACP Corp. S.A.A. en Mibanco. Así, Financiera Edyficar cuenta con el 81,93 % de las acciones de Mibanco, mientras que el Grupo Crédito participa con el 5 % (ver Tabla 3.2).

Para el año 2019, la empresa fue calificada de *rating* social de A-, brindada por Microfinanza Rating, lo cual acredita que cuenta con sistemas de desempeño social y protección a los clientes. En el 2019, se lanzó la *app* Mibanco Móvil, con la cual se caracterizó los inversionistas de la institución, la activa participación en el mercado de capitales, las líneas de endeudamiento directas (locales y del exterior) y la capitalización de las utilidades.

En el año 2020, se logró la internacionalización a Colombia, luego de fusionar Encumbra y Bancompartir con la marca Mibanco. Asimismo, la participación de mercado objetivo micro y pequeña empresa alcanzó un 25,1 %. De igual modo, se incrementó el capital social a S/ 1 621 631 486 y, para el 9 de noviembre del 2020, a S/ 1 815 907 454.

En el año 2021, se consiguió la mejora de canales digitales y alternativos; por ello, brinda una experiencia extraordinaria de servicio y un acceso fácil al sistema financiero. Asimismo, con este logro contribuyó la gestión de alianzas comerciales. Por la parte financiera, los ingresos incrementaron a S/ 2 085,40 millones al último mes del 2021, con un incremento de S/ 10,5 millones en comparación al año anterior. Esto fue debido, principalmente, a los aspectos que siguen: (a) mayores proporciones de créditos de fondos propios, (b) menor extorno de intereses vencidos por reprogramados COVID-19 y (c) mejor gestión de precios.

Tabla 3.2*Evolución de análisis de radio de acción en el tiempo 1998 – 2014*

Evolución	1998	2007	2014
Negocios	Mibanco inició sus operaciones en Lima en 1998, sobre la base de Acción Comunitaria del Perú (ACP), convirtiéndose en el primer banco especializado en microfinanzas.	Mibanco abrió 7 nuevas agencias (1 en Lima y 6 en otras ciudades del país)	Fusión financiera Edyficar, Financiera Edyficar S.A. firmo un acuerdo para adquirir el 60,68 % de las acciones de propiedad del Grupo ACP Corp. S.A.A en Mibanco. Financiera Edyficar posee el 81,93 % de la totalidad de acciones MIBANCO, mientras que el Grupo Crédito participa con el 5.0 %
Recursos	Créditos para capital de trabajo, bienes muebles e inmuebles, depósitos a plazo fijo, transferencias internacionales.	Fondos interbancarios Depósitos de empresas del sistema financiero y obligaciones financieras, valores, títulos y obligaciones en circulación	adeudados y obligaciones en circulación
Organización	Corporación	Corporación	Corporación
Gobierno	Daniel Rodríguez Hoyle – Presidente del directorio Manuel Montoya Larios – Gerente General	Óscar Rivera Rivera – Presidente del Directorio Rafael Llosa Barrios – Gerente General	Gianfranco Ferrari de las Casas – Presidente del Directorio Percy Urteaga Crovelto – Gerente General
Visión	Ser el líder y referente en brindar servicios financieros especializados, contando con el mejor equipo		Brindamos oportunidades de progreso y damos acceso al sistema financiero, con compromiso social.

Tabla 3.2 (continuación)

Evolución	1998		2007		2014	
Perfil económico	Activos	67,903,169	Activos	694,322	Activos	782,447
	Ventas	16,972,557	Ventas	397,843	Ventas	911,949
	Utilidad operativa	12,598,987	Utilidad operativa	86,217	Utilidad operativa	-70,256
	Utilidad neta	356,936	Utilidad neta	61,158	Utilidad neta	-67.57
	Pasivo	47,018,350	Pasivo	1,599,600	Pasivo	5,118,208
	Patrimonio	20,884,819	Patrimonio	197,236	Patrimonio	5,708,029
	Pasivo/patrimonio	2.25	Pasivo/patrimonio	8,110081324	Pasivo/patrimonio	0,8966681811

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2020*, por Mibanco, 2020 (<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Integrada%20Mibanco%202020.pdf>).

Tabla 3.3*Evolución de Análisis de radio de Acción en el tiempo 2019 – 2021*

Evolución	2019	2020	2021
Negocios	La empresa obtuvo una calificación de rating social de A-, otorgando por Microfinanzas Rating, reconocimiento que acredita que contamos con buenos sistemas de desempeño social y protección al cliente. 2019 lanzamos a la app Mibanco móvil	Internacionalización a Colombia, luego de la fusión de Encumbra y Bancompartir con la marca Mibanco	Mejora de canales digitales y alternativos, por ello brinda una experiencia extraordinaria de servicio y acceso fácil al sistema financiero. Contribuyó con este logro la gestión de alianzas comerciales.
Recursos	Inversionistas institucionales, participación activa en el mercado de capitales contamos con líneas directas de endeudamiento (locales y exterior), capitalización de una parte de utilidades. Participación de mercado objetivo micro y pequeña empresa 25.1 %.	En mayo del 2020, incrementándose el capital social a S/ 1,621,631,486.00 y para el 9 de noviembre a S/1, 815,907,454.00.	Los ingresos financieros para ese año ascendieron a S/ 2,085.4 millones a diciembre del 2021, con un incremento de S/ 10.5 millones con respecto al año anterior. Esto se debió, principalmente, a la mayor proporción de créditos fondos propios, menor extorno de intereses vencidos reprogramados por COVID-19 y mejor gestión de precios.
Organización	Corporación	Corporación	Corporación
Gobierno	Walter Bayly Llona - Presidente del Directorio Javier Ichazo Bardales – Gerente General	Walter Bayly Llona - Presidente del Directorio Javier Ichazo Bardales – Gerente General	Walter Bayly Llona – Director Titular y presidente del Directorio de Mibanco Javier Ichazo Bardales – Gerente General

Tabla 3.3 (continuación)

Evolución	2019		2020		2021	
Visión	“Transformamos vidas, escribimos juntos historias de progreso”		“Transformamos la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y su progreso, aportando juntos al crecimiento del país”		“Ser un líder financiero sostenible en Latinoamérica, guiado por un gran propósito, orientado al futuro y enfocado en crear valor superior para nuestros colaboradores, clientes, accionistas y países donde operamos”	
Perfil económico	Activos	15,525,000	Activos	15,625,042	Activos	15,806,707
	Ventas	7,954,000	Ventas	2,046,046	Ventas	2,017,734
	Utilidad operativa	-10,397,000	Utilidad operativa	-719,000	Utilidad operativa	318,722
	Utilidad neta	-10,036,000	Utilidad neta	-35,204,000	Utilidad neta	179,148
	Pasivo	30,592,000	Pasivo	13,291,750	Pasivo	13,594,412
	Patrimonio	29,129,000	Patrimonio	2,333,292	Patrimonio	2,556,482
	Pasivo/patrimonio	1,050224862	Pasivo/patrimonio	5,6965651	Pasivo/patrimonio	5,317624767

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2020*, por Mibanco, 2020 (<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Integrada%20Mibanco%202020.pdf>).

3.1.4. Organización: estructura, sistemas y procesos

3.1.4.1. Estructura

El directorio es el responsable de velar por los derechos de los accionistas y por la sostenibilidad bancaria. Como se observa en la Tabla 3.4, lo conforman siete miembros titulares, dos independientes y un miembro suplente. Cabe precisar que los directores independientes se seleccionaron por independencia y prestigio económico, por no estar vinculados con la administración de la compañía, grupo económico o los principales accionistas en los tres años previos a ser designados. En la Figura 3.7, se presenta el organigrama de Mibanco 2021; en la Figura 3.8, el organigrama gerencial; en la Tabla 3.5, se expone la plana gerencial de Mibanco, y, en la Tabla 3.6, la estructura accionaria.

Tabla 3.4

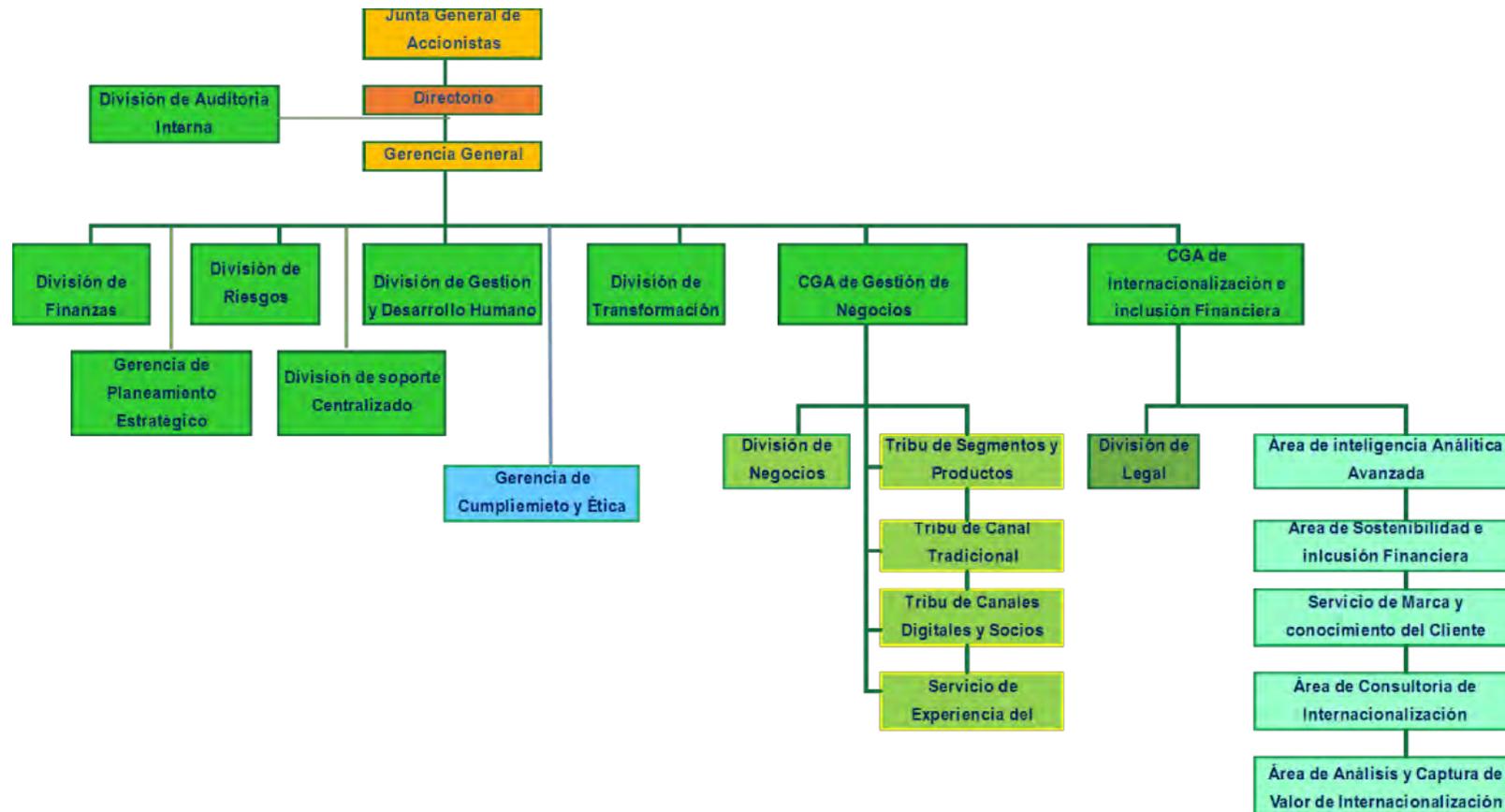
Gobierno corporativo - directorio

Nombre	Título
Walter Bayly Llona	Director titular y presidente del directorio de Mibanco
Gianfranco Piero Darío Ferrari de las Casas	Director titular y vicepresidente del directorio de Mibanco
Benedicto Cigüeñas Guevara	Director independiente de Mibanco
Fernando Dasso Montero	Director titular de Mibanco
Miguel Ángel Bazán García	Director independiente de Mibanco
Cesar Gonzalo Ríos Briceño	Director titular de Mibanco
Reynaldo Carlos Llosa Benavides	Director titular de Mibanco
César Fernando Rivera Wilson	Director titular de Mibanco
Ana María Zegarra Leyva	Director titular de Mibanco
María del Carmen Torres Mariscal	Director suplente de Mibanco

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

Figura 3.7

Organigrama de Mibanco-2021



Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p. 21), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

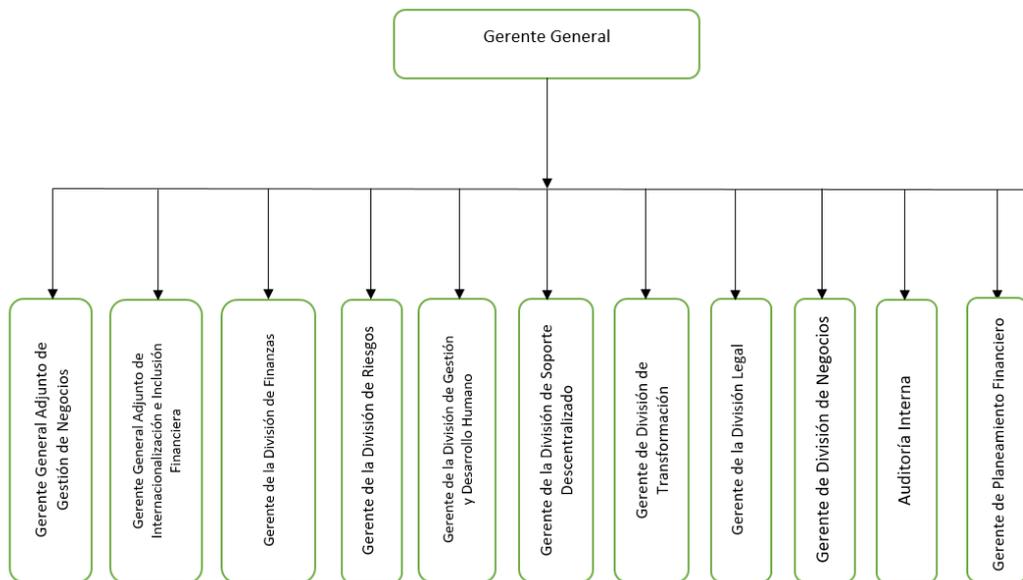
Tabla 3.5*Plana gerencial de Mibanco*

Nombre	Título	Titulo
Javier Ichazo Bardales	Gerente General	Economista
Luis Almandoz Luna	Gerente General Adjunto de gestión de Negocio	Ingeniero Forestal
Eduardo Werner Harster Mendoza	Gerente General Adjunto de Internacionalización e Inclusión Financiera	Ingeniero Industrial
Carlos Guillermo Sotelo Rebagliati	Gerente de la División de Finanzas	Administración de Empresas
Jorge Gustavo Morón Pastor	Gerente de la División de Riesgos	Economista
Renzo Rossi Escuza	Gerente de la División de gestión y Desarrollo Humano	Ingeniero Industrial
José Javier Ortiz Fuentes	Gerente de la División de Soporte Descentralizado	Ingeniero Industrial
José Antonio Muñiz Carrillo	Gerente de División de Transformación	Administrador de Empresas
Mariana Andrea Portillo Christen	Gerente de la División Legal	Abogada
José Jaime Buendía Matta	Gerente de División de Negocios	Administrador de Empresas
Margherita Ángela Abril Alvarado	Auditora Interna	Contadora Pública
Nancy Tueros Chia de Miranda	Gerente de Planeamiento Estratégico	Contadora – Administradora de Empresas

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

Figura 3.8

Organigrama gerencial de Mibanco – 2021



Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p.4), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

Tabla 3.6

Estructura accionaria Mibanco

Accionistas	Participación (%)
Banco de Crédito del Perú	94.93%
Grupo Crédito S.A	4.99%
Otros Accionistas	0.08%
Total	100%

Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p. 193), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

3.1.4.2.Sistema

Para Mibanco, es indispensable salvaguardar los activos de información de la compañía y de sus propios clientes. Por ello, se realizó la gestión de ciberseguridad, que se refiere a desarrollar productos tomando en cuenta la transparencia informativa, la privacidad de datos de la clientela, disminuir el sobreendeudamiento y precios justos. También, se incorporó mecanismos de queja y reclamación que ayudan a la empresa a mejorar su atención, debido al incremento generalizado de reclamaciones relacionadas con la violación de la privacidad y pérdida de datos de los clientes por la actualización constante de la tecnología.

La aplicación de la gestión de ciberseguridad ha logrado disminuir los casos de filtraciones de datos o robos, llegando a determinarse que para el periodo del 2021 los clientes afectados solo fueron 26 (ver Figura 3.9).

Figura 3.9

Tipos de casos

Tipo de casos	Cantidad 2021
Casos identificados de filtraciones o violaciones de datos, robos o pérdidas de datos de clientes	26
Titulares de cuentas afectados	26

Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p. 144), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

3.1.4.3.Procesos

El programa de ciberseguridad permite asegurar la protección de la información del banco y de los clientes. Como se aprecia en la Figura 3.10, la empresa realiza la medición del cumplimiento a través del seguimiento de las metas establecidas en los nueve frentes del programa planteado por Mibanco.

Figura 3.10

Proceso



Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p. 142), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

Para cumplir el programa establecido por Mibanco se establece tres ejes. Estos se presentan a continuación.

- Alcanzar el nivel de madurez de ciberseguridad aplicable siguiendo el marco FFIEC - Cybersecurity Assessment Tool (CAT) mediante la identificación oportuna de los activos informativos, la aplicación de controles de seguridad y procesos de validación que permitan asegurar su cumplimiento
- Implementación de controles de seguridad mediante la gestión de un portafolio de ciberseguridad que implique la mejora de procesos, servicios, capacidades especializadas de personas e incorporación de herramientas tecnológicas
- Establecer y probar los procesos que permitan garantizar la capacidad de respuesta frente a incidentes de seguridad

A partir de estos ejes, se fijaron metas relacionadas con la madurez tecnológica de las herramientas que se establece. Estas son las que siguen:

- Para el corto plazo, se priorizó la finalización de despliegue de herramientas antivirus en plataformas pendientes.
- A mediano plazo, se continuó con la mejora de la gestión de monitoreo integral y con la optimización de reglas para seguir evitando fuga de información.
- A largo plazo, se siguió con la maduración de controles exigidos para la protección de datos de tarjetahabientes.

3.1.5. Instrumentos para la cohesión de la empresa

Mibanco ha implementado el modelo de gestión de experiencia del colaborador, en el cual se cuenta con cuatro pilares fundamentales:

- Una cultura inspiradora
- Un paquete de compensaciones y beneficios
- Un líder motivador y desarrollador
- Una experiencia de trabajo extraordinaria

Asimismo, la empresa se pone como objetivo transformar vidas, y lograr progresos y confianza en aquellos que buscan progresar. En esta misión, acompañan principios culturales: “Cuidamos, asesoramos, innomejoramos, cooperamos y jugamos limpio” (Mibanco, s. f.). Gracias a sus ritos y rituales en torno a estas cualidades, se fomenta un sentido de trascendencia y de pertenencia, así como reconocimiento por el esfuerzo de los clientes y colaboradores.

En ese sentido, se implementó el Programa de Reconocimiento Pachikuy, el cual consiste en entregar una tarjeta de extraordinario, bien hecho o gracias. Todos los colaboradores pueden vivir este momento sin importar el cargo ni jerarquía ni antigüedad. Específicamente, un colaborador puede lograr que un compañero (incluso su líder) viva una experiencia inolvidable al reconocer y agradecer públicamente su esfuerzo, el trabajo en equipo, logros, etcétera. De este modo, el líder se convierte en actor cultural y hace sonar la campana para anunciar esta buena noticia ante su equipo, viviendo un momento de celebración. Pachikuy, también, reconoce el aniversario por antigüedad, los logros personales y profesionales, el nacimiento de los hijos, entre otros reconocimientos.

Durante la pandemia, este programa pasó al modo virtual para seguir escribiendo historias de éxito con los colaboradores. Desde el principio *innomejoramos*, se crearon herramientas y espacios digitales para seguir celebrando con ellos, como el sistema de tarjetas Pachikuy virtuales. En el 2021, se entregó 14 500 y, en los dos últimos años, se llegó a sumar un total de 28 500 tarjetas. Por último, la Noche Pachikuy, realizada una vez al año, invita a los colaboradores referentes de los principios culturales a ser festejados por los principales líderes de Mibanco en una noche de alegría, orgullo y agradecimiento.

El programa anterior se complementa con un estructurado sistema de beneficios para los colaboradores, el cual se pasa a detallar:

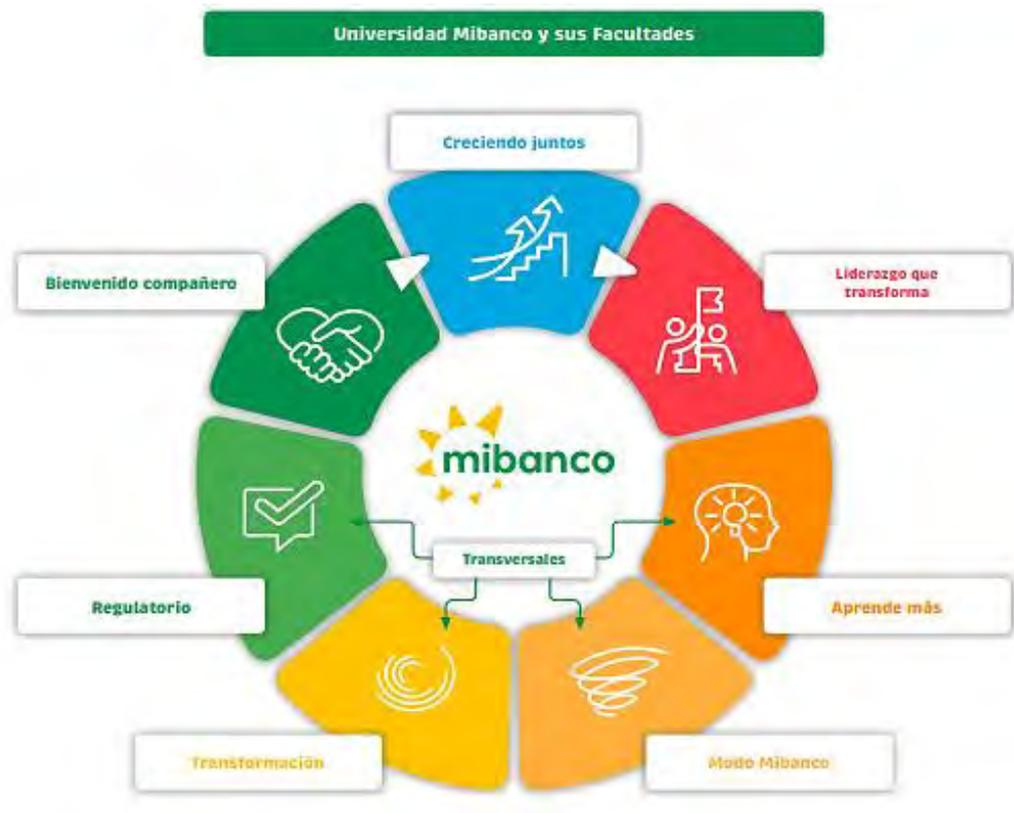
- Acceso a los programas de salud de la empresa orientados a la prevención, atención oportuna y hábitos saludables: Cuidando de ti, Contigo en la dulce espera y No bajemos la guardia.
- Descuentos exclusivos diseñados de forma descentralizada a nivel nacional mediante el canal Mibanco conmigo.
- Beneficios financieros, como préstamos a tarifas especiales para adquirir un vehículo propio (Mitransporte), adelantos de sueldo y préstamos personales con el BCP.
- Días libres para eventos especiales (celebrar cumpleaños, graduación o matrimonio) así como para estudiar y por formar parte de la red de agencias “Ticket dorado”.
- Seguro privado de salud que Mibanco cubre al 70 %, además de un seguro oncológico colectivo que cubre el 30 % mensual y un seguro de vida ley.
- Línea de carrera, a través de vacantes que se otorgan a colaboradores de la red que incorporan incrementos y promociones salariales. Durante el 2021, otorgamos 800 vacantes.
- Programa Kumpaňay, implementado en la red con el fin de que el líder acompañe a los colaboradores de su equipo cuyo cumplimiento de variables comerciales esté por debajo de la meta. De ese modo, puede mejorar sus resultados el siguiente mes.

Por último, la empresa ha desarrollado la Universidad Mibanco, la cual oferta siete facultades que acompañan al colaborador desde su ingreso a la organización. Empieza

con la facultad Bienvenido compañero, para luego fortalecer su rol con la facultad Creciendo juntos hasta asumir un puesto de liderazgo, con el que accede a la facultad Liderazgo que transforma vidas (ver Figura 3.11).

Figura 3.11

Universidad Mibanco y sus facultades



Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021* (p. 93), por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

3.1.6. Perfil económico financiero

La información financiera ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. De esta manera, se determina la mejor toma de decisión ante riesgos generados por factores económicos. El análisis del perfil económico financiero permitirá conocer el valor actual neto de la empresa para decidir si las inversiones han rendido lo que se esperaba y si se pueden hacer nuevas inversiones o reservarse para otra oportunidad.

Existe una supervisión frecuente por el área de finanzas que permite cumplir con los costos fijos y controlar los costos variables de manera eficiente. El flujo de efectivo se controla de forma recurrente, y las ratios permiten medir y analizar los estados financieros.

- **Liquidez**

El mayor nivel de concentración de la cartera de la empresa Mibanco en el periodo 2021 se encuentra en el sector mypes, el cual fue de 88,5 % equivalente a S/ 11 882 millones. Mientras tanto, se mantiene el foco en los créditos a las mypes. Los activos totales aumentaron para el periodo 2021 en S/ 185 millones respecto del 2020 hasta que alcanzaron S/ 15 810 millones en el último mes del 2021, especialmente por el crecimiento de pequeña empresa.

- **Solvencia**

La ratio de capital global para el periodo 2021 fue superior al promedio del sistema bancario. En este sentido, se garantiza que Mibanco cuenta con patrimonio suficiente para que continúe y amplíe las operaciones comerciales. Debido a ello, al finalizar el 2021, el patrimonio efectivo experimentó una ascensión a S/ 2 305 millones, monto que hace posible obtener una ratio de capital global de 16,4 %.

- **Rentabilidad**

Para el periodo 2021, se registró una utilidad neta de S/ 179.1 millones, con lo que se logró una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 8,3 % y sobre los activos (ROA) de 1,2 %. Asimismo, los ingresos financieros incrementaron a S/ 2 085,4 millones en el último mes del 2021, S/ 10,5 millones más que el año anterior. Esto es debido, principalmente, a mayores proporciones de créditos de fondos propios, menor extorno de intereses vencidos por reprogramados COVID-19 y mejor gestión de precios.

- **Ratio de endeudamiento**

Es una medida financiera utilizada en contabilidad para identificar la parte de los activos empresariales financiados con deuda. Con esta ratio, se muestra la financiación ajena y los recursos propios con los que cuenta la empresa. Este indicador proporciona una visión general de cómo una empresa obtiene capital y proporciona una referencia clara a la cantidad de fondos recaudados por ella. También ayuda a comprender el posible desequilibrio financiero entre deuda y capital.

Mibanco presenta un alto ratio de endeudamiento debido a su alto nivel de pasivo. Este se produce por las cuentas de obligaciones con el público (S/ 8 317 358) y las obligaciones por cuenta plazo (S/ 6 450 573).

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}} = \frac{\text{S/ 13 594 411}}{\text{S/ 2 212 296}} = 6.14$$

Tabla 3.7

Resultados económico financieros del periodo 2019 al 2021

Indicador (millones de soles)	2019	2020	2021
Ingresos netos por intereses	1,997.7	1,697.1	1,840.6
Provisión de créditos	-429.1	-726.2	-446.6
Ingresos no financieros	81.4	13.1	-28.1
Gastos operativos	-1,097.1	-1,014.6	-1,087.0
Impuesto a la renta	-161.1	-4.7	-99.7
Utilidad neta	391.8	-35.2	179.1

Indicador (millones de soles)	2019	2020	2021
Crecimiento Cartera A/A (%)	6.8	22.1	3.4
NIM (%)	15.4	12.0	11.4
ROE (%)	20.6	-1.7	8.3
ROA (%)	3.0	-0.2	1.2
Costo de Riesgo (%)	4.3	6.3	3.5
Ratio de eficiencia (Cost to Income) (%)	52.9	58.1	58.7
Cobertura cartera deteriorada (%)	140.0	142.9	125.9
PdM 0-150M (%)	25.1	25.9	25.1

Nota. Tomado de *Memoria integrada 2021* (p. 56), por Mibanco, 2021 ([https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria Integrada Mibanco 2021.pdf](https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf)).

En la Tabla 3.7, se presentan los resultados económicos financieros del periodo 2019 al 2021. En la Figura 3.13, se sintetiza el estado de resultados al 31 de diciembre del 2021 de Mibanco. Finalmente, en la Figura 3.14, se expone el estado de cambios de patrimonio al 31 de diciembre del 2021.

Figura 3.12

Estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2021 - Mibanco

ACTIVO

	Nota	Al 31 de diciembre de	
		2021	2020
		S/000	S/000
ACTIVO			
Disponible:	4		
Caja y canje		454,627	435,388
Depósitos en el Banco Central de Reserva del Perú		499,624	1,298,687
Depósitos en bancos del país y del exterior		146,507	92,407
Fondos sujetos a restricción		6,582	5,561
		<u>1,107,340</u>	<u>1,832,043</u>
Fondos interbancarios		-	28,968
Inversiones disponibles para la venta	5	1,297,907	1,138,907
Inversiones a vencimiento	5	293,713	296,571
Cartera de crédito, neto	6	12,250,154	11,533,382
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	7	125,245	137,859
Impuesto a la renta diferido	13	179,232	161,377
Otros activos	8	553,116	495,935
		<u>14,699,367</u>	<u>13,792,999</u>
Total activo		<u><u>15,806,707</u></u>	<u><u>15,625,042</u></u>
Riesgos y compromisos contingentes	16	<u><u>2,556,482</u></u>	<u><u>853,860</u></u>

PASIVO Y PATRIMONIO

	Nota	Al 31 de diciembre de	
		2021	2020
		S/000	S/000
PASIVO			
Depósitos y obligaciones	9	8,426,058	8,661,124
Adeudos y obligaciones financieras	10	2,413,434	1,697,010
Operaciones de reporte	11	2,208,212	2,531,576
Valores, títulos y obligaciones en circulación	12	188,309	132,688
Otros pasivos	8	358,399	269,352
Total pasivo		<u><u>13,594,412</u></u>	<u><u>13,291,750</u></u>
PATRIMONIO			
Capital social	14	1,714,577	1,238,747
Capital adicional		-	875,752
Reserva		246,306	246,306
Resultados no realizados		(5,703)	7,691
Resultados acumulados		257,115	(35,204)
Total patrimonio		<u><u>2,212,295</u></u>	<u><u>2,333,292</u></u>
Total pasivo y patrimonio		<u><u>15,806,707</u></u>	<u><u>15,625,042</u></u>
Riesgos y compromisos contingentes	16	<u><u>2,556,482</u></u>	<u><u>853,860</u></u>

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

Figura 3.13*Estado de resultados al 31 de diciembre del 2021 - Mibanco***MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.****ESTADO DE RESULTADOS**

	Nota	Por los años terminados al 31 de diciembre de	
		2021 S/000	2020 S/000
Ingresos por intereses	17	2,017,734	2,046,046
Gastos por intereses	17	(244,752)	(377,787)
Margen financiero bruto		1,772,982	1,668,259
Provisiones para créditos directos			
Provisión para incobrabilidad de créditos, neta	6	(525,113)	(753,855)
Ingresos por recupero de créditos castigados		78,467	27,608
Provisión para créditos de cobranza dudosa, neta		(446,646)	(726,247)
Margen financiero neto		1,326,336	942,012
Ingresos por servicios financieros		109,460	90,318
Gastos por servicios financieros		(53,800)	(34,052)
Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros		1,381,996	998,278
Resultados por operaciones financieras	18	23,749	15,557
Gastos de administración	19	(1,045,840)	(970,444)
Depreciación	7	(19,665)	(23,015)
Amortización	8(g)	(21,521)	(18,228)
		(1,063,277)	(996,130)
Margen operacional neto		318,719	2,148
Provisiones para contingencias y otros		3	(2,867)
Utilidad (Pérdida) de operación		318,722	(719)
Otros gastos, neto	20	(39,852)	(29,828)
Utilidad (Pérdida) antes del impuesto a la renta		278,870	(30,547)
Impuesto a la renta	15	(99,722)	(4,657)
Utilidad (Pérdida) neta		179,148	(35,204)
Utilidad (Pérdida) por acción básica y diluida	25	0.104	(0.028)
Número de acciones promedio ponderado en circulación en miles	25	1,714,577	1,238,747

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

Figura 3.14

Estado de cambios de patrimonio al 31 de diciembre del 2021 - Mibanco

MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2020**

	Nota	Número de acciones (en miles de unidades)	Capital social S/000	Capital adicional S/000	Reserva legal S/000	Resultados no realizados S/000	Resultados acumulados S/000	Total S/000
Saldos al 1 de enero de 2020		1,238,747	1,238,747	92,737	207,129	4,209	422,061	1,964,883
Utilidad neta		-	-	-	-	-	(35,204)	(35,204)
Otros resultados integrales	14(d)	-	-	-	-	3,482	-	3,482
Total de resultados integrales		-	-	-	-	3,482	(35,204)	(31,722)
Capitalización	14(e)	-	-	382,884	-	-	(382,884)	-
Aporte de Capital	14(f)	-	-	400,131	-	-	-	400,131
Trasferencia a reserva legal	14(b)	-	-	-	39,177	-	(39,177)	-
Saldos al 31 de diciembre de 2020		1,238,747	1,238,747	875,752	246,306	7,691	(35,204)	2,333,292
Utilidad neta		-	-	-	-	-	179,148	179,148
Otros resultados integrales	14(d)	-	-	-	-	(13,394)	-	(13,394)
Total de resultados integrales		-	-	-	-	(13,394)	179,148	165,754
Capitalización de utilidades	14(e)	382,884	382,884	(382,884)	-	-	-	-
Aporte de Capital	14(f)	38	38	40	-	-	-	78
Transferencia de capital adicional a capital social	14(f)	194,238	194,238	(194,238)	-	-	-	-
Reducción del capital adicional para constitución de provisión voluntaria, neto de efecto de impuesto diferido	14(f)(g)	(101,330)	(101,330)	(298,670)	-	-	113,171	(286,829)
Saldos al 31 de diciembre de 2021		1,714,577	1,714,577	-	246,306	(5,703)	257,115	2,212,295

Nota. Adaptado de *Memoria integrada 2021*, por Mibanco, 2021 (https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf).

3.2. Operación extraordinaria

3.2.1. Naturaleza y motivos de la adquisición

A continuación, se presenta un cuadro comparativo en el que se muestra los motivos por lo que la empresa está optando por la adquisición de Caja Arequipa. En la Tabla 3.8, se expone lo mencionado.

Tabla 3.8

Motivos de la adquisición de Caja Arequipa

Mibanco	Caja Arequipa
Tiene 301 agencias a nivel nacional.	Tiene 191 agencias a nivel nacional.
Las colocaciones de créditos mypes, al 2021, crecieron en 21,9 % ocupando el primer lugar del sistema financiero	Sus colocaciones de créditos mypes, al 2021, creció en 15,6 % ocupando el tercer puesto del sistema financiero a nivel nacional.
Los clientes mypes, al finalizar el periodo 2021, crecieron en 77 542 clientes.	Los clientes mypes, al finalizar el periodo 2021, creció en 49 613 clientes.
Es una de las principales microfinancieras en el Perú, debido a que obtuvo el primer puesto de utilidad neta de las IMFS.	Es una de las principales cajas municipales en el Perú, obteniendo el segundo puesto en utilidad neta de las IMFS.
Es uno de los líderes en la bancarización del sistema financiero, ocupando el segundo puesto a nivel nacional con 18,4 %.	Es uno de los líderes en la bancarización del sistema financiero, ocupando el tercer puesto con 8,9 % a nivel nacional.

Nota. La información ha sido consultada en Mibanco (2021) y Caja Arequipa (2021).

Para explicar con mayor claridad la naturaleza del negocio, se han elaborado la Figura 3.5 en la que se explica la naturaleza del negocio. Asimismo, en la Tabla 3.9, se presenta la naturaleza del tipo de adquisición y, en la Tabla 3.10, se expone acerca del motivo de la adquisición.

Figura 3.15

Naturaleza del negocio



Tabla 3.9

Naturaleza del tipo de adquisición

Misión y principal objetivo	Lograr la inclusión financiera
Número de agencias	191 al nivel nacional
Nuevos servicios	Ahorro Junior, crédito vehicular y préstamos hipotecarios

Tabla 3.10

Motivo de la adquisición

Tipo de empresa	Caja municipal		Beneficios mutuos
Nacional	Peruano	➔	1. Crecimiento de cartera de clientes
Tamaño de la empresa	Grande		2. Expansión en el sector
Peruana	Crecimiento y diversificación		

3.2.2. Empresa seleccionada

Caja Arequipa fue constituida como una asociación sin fines de lucro a través de la Resolución Municipal N.º 1529 el 15 de julio del 1985. Su accionista único fue el Municipio Provincial de Arequipa. Inició funciones el 10 de marzo de 1986 bajo autorización de la Resolución SBS N.º 042-86 con el propósito de lograr beneficios a los sectores poblacionales que no disponían de un respaldo financiero de la banca tradicional, haciendo una clara mención a lograr la inclusión financiera.

A lo largo de sus 36 años, Caja Arequipa ha beneficiado a un millón novecientos mil clientes, brindando productos y servicios financieros para que se cubra con los requerimientos de la población. Así, logró promover el ahorro y liderar indiscutiblemente la categoría (ver Figura 3.16).

Misión. Incluir financieramente a las mypes e individuos a lo largo de su periodo de existencia otorgando experiencias cercanas, ágiles e integrales a nivel nacional.

Visión. Ser líder en el sector microfinanciero, convirtiéndose en la mejor opción para los clientes que buscan soluciones financieras; logrando impulsar con talento, capacidad e innovación.

Valores. La Caja Arequipa cuenta con cinco valores principales que forman la cultura de la empresa y se describen a continuación:

- **Motivado por transformar vidas:** Son facilitadores de sueños y logran trascender en la vida de los clientes, quienes son siempre la prioridad de la empresa. Reconoce y entiende que las acciones que se toman traen un impacto en los clientes y la comunidad, por lo que se esmeran en brindar el mayor valor.
- **Imparable ante nuestras metas:** Se esfuerzan por triunfar y cumplir los planes para alcanzar el éxito a través del cumplimiento de objetivos. Elimina los obstáculos que aparecen en el camino con esfuerzos conjuntos y entrelazados como empresa para ser más que cada uno.
- **Íntegramente humano:** Se basa en la honestidad, sinceridad y transparencia al momento de interactuar con los compañeros de trabajo y los clientes. La toma de decisiones se realiza con responsabilidad, conciencia y moralidad, gracias a que se valoran las acciones del día a día y el potencial humano de cada uno de los colaboradores (imaginación, camaradería, humor y creatividad).

- Apasionado por la innovación: La innovación es el pilar de Caja Arequipa, por la cual se considera la más innovadora del Perú. Buscan mantenerse a la vanguardia en las microfinanzas, promoviendo el aprendizaje y la exploración de oportunidades. Celebran la creatividad y reciben abiertamente ideas innovadoras, puesto que la apertura a los cambios es permanente.

Figura 3.16

Cobertura nacional de Caja Municipal Arequipa - 2021



Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides] (diapositiva 41), por Caja Arequipa, 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

Su planilla está compuesta por más de 4 578 colaboradores a nivel nacional, de los cuales se tiene asesores de negocios, promotores de ventas, especialistas de cobranza (Caja Arequipa S.A., 2022). Además, la sede principal se encuentra en Arequipa, donde dispone de una gerencia mancomunada que la conforman tres principales gerencias: (a) gerencia central de negocios, (b) gerencia de administración y operaciones, y (c) la gerencia de finanzas y planeamiento. Estas trabajan de manera conjunta para la toma de decisiones en comité, lo que los hace responsables de la administración, economía y finanzas de la empresa.

Los responsables de cada gerencia cuentan con amplia experiencia y capacidad de llevar a cabo sus funciones con eficiencia. Por ende, son autorizados por la FEPCMAC y la SBS. A continuación, se mencionan los responsables.

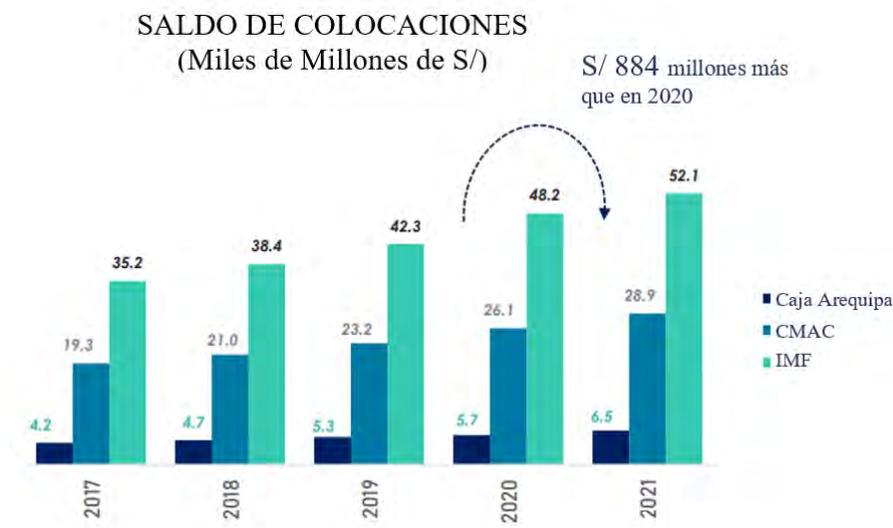
- Responsable de la Gerencia General de Negocios: Sr. Wilber Dongo Díaz
- Responsable de la Gerencias General de Administración y Operaciones: Sr. Marco Lúcar Berninzon
- Gerente Central de Finanzas y Control de Gestión: Sr. Manuel Chacaltana Cortez

Otro grupo de colaboradores importantes dentro de la Caja Arequipa conforman el directorio de la empresa. Está integrado por siete directores. Tres de ellos representan el concejo provincial (dos de mayoría y uno de minoría); uno, al clero; uno, a la cámara del comercio; uno, a las mypes; y otro, el COFIDE.

Para el año 2021, el saldo de colocaciones de Caja Arequipa fue de S/ 6,5 miles de millones. Ello representó el 22,6 % del total de cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) y el 12,6 % del total de las instituciones microfinancieras (IMF). En la Figura 3.17, se detalla lo expuesto

Figura 3.17

Cobertura nacional de Caja Arequipa - 2021



Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides] (diapositiva 8), por Caja Arequipa, 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

Asimismo, Caja Arequipa logró un crecimiento de S/ 1 263 millones en los últimos dos años y de S/ 2 359 millones respecto al 2017. Esto la llevó a alcanzar un

crecimiento de 15,6 % en el 2021, pese a la pandemia que atravesó el país producto del COVID19.

Durante el año 2020, la rentabilidad neta de Caja Arequipa sufrió una caída, al igual que todo el sistema de las CMAC en el Perú, y es que la pandemia afectó a muchos sectores económicos del país y a la misma población. Por ello, para el año 2021, se inició una reactivación de la economía a través del levantamiento de las empresas. Producto de ello, en el 2021, alcanzó una utilidad neta de 74,8 millones de soles y se ubicó en la cúspide de superioridad en relación con otras entidades que conforman el sistema de las CMAC (Caja Arequipa S.A., 2022) como se aprecia en la Figura 3.18.

Figura 3.18

Evolución de la utilidad neta de la Caja Municipal Arequipa - 2021



Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides] (diapositiva 30), por Caja Arequipa, 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

En relación a los indicadores de eficiencia (ver Figura 3.19 y Tabla 3.11), el gasto operativo, respecto al margen bruto, ha demostrado ser más eficiente con el 55,7% que el promedio de las IMF y las CMAC que tuvieron un resultado de 68 % y 66 %, respectivamente. Así mismo, respecto al gasto operativo sobre la cartera promedio, Caja Arequipa obtuvo el 8,4 %, lo que le permite una mayor eficiencia respecto al promedio de las IMF y las CMAC que tuvieron un resultado de 8,5 % y 9 %, respectivamente (Caja Arequipa S.A., 2022).

Figura 3.19

Principales indicadores de eficiencia de Caja Arequipa 2017 - 2021



Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides] (diapositiva 13), por Caja Arequipa S. A., 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

Tabla 3.11

Principales indicadores/ratios financieros de Caja Arequipa 2018 – 2021

Rentabilidad	Dic- 18	Dic – 19	Dic – 20	Dic – 21
Utilidad neta (miles de soles)	127,006	138,797	35,311	74,834
Retorno anualizado sobre patrimonio promedio	19,54 %	19,12 %	4,46 %	8,86 %
Retorno anualizado sobre activos promedio	2,41 %	2,37 %	0,54 %	1,01 %
Operativos	Dic- 18	Dic – 19	Dic – 20	Dic – 21
Gastos operativos anualizados sobre cartera promedio	9,87 %	9,43 %	8,48 %	8,36 %
Gastos operativos anualizados sobre activos promedio	8,25 %	7,97 %	6,81 %	6,88 %
Balance (miles de soles)	Dic- 18	Dic – 19	Dic – 20	Dic – 21
Activos	5 494 913	6 206 673	7 043 771	7 944 727
Colocaciones netas	4 372 500	4 918 517	5 120 550	5 998 849
Dépositos	4 444 644	4 829 267	5 165 225	5 576 253
Patrimonio neto	695 848	781 016	816 216	890 651

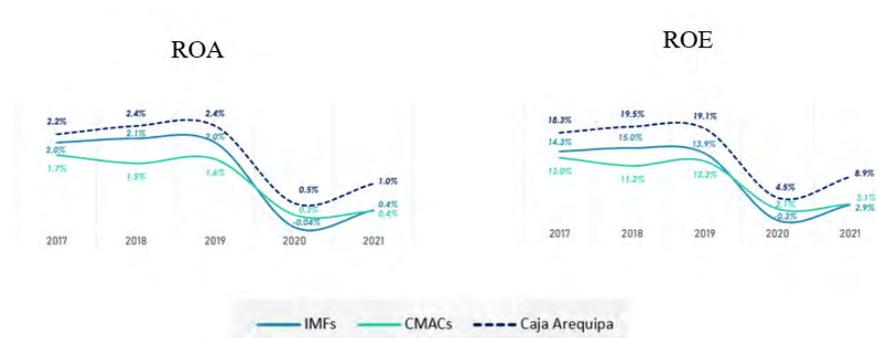
Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides], por Caja Arequipa S. A., 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

Caja Arequipa alcanzó ratios de rentabilidad, a diciembre del 2021, de 8,86 % (ROE) y 1,01 % (ROA), con lo que ambas ratios lograron ubicarse por encima del

promedio de las IMF y las CMAC. De igual manera, para abril del 2022, tanto el ROE como el ROA tuvieron un incremento a 10,15% y 1,15%, respectivamente. Estos porcentajes demuestran que la Caja Arequipa despliega sus activos de manera rentable y tiene una buena recuperación en la rentabilidad que brinda a sus accionistas; los resultados para el 2021, pueden observarse en la Figura 3.20 (Caja Arequipa S. A., 2022).

Figura 3.19

Principales ratios de rentabilidad (%) – Caja Arequipa al 2021



Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides] (diapositiva 14), por Caja Arequipa, 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

Con respecto a la gestión financiera, al cierre del año 2021, Caja Arequipa S. A. registró un total de activos de 7 944 727 miles de soles, lo que representó un incremento del 12,79 % en relación con el cierre del año 2020. De la misma manera, el pasivo total, al cierre del año 2021, alcanzó un valor de S/ 7 054 076 miles de soles, lo cual representó un incremento del 13,27 % en relación con el cierre que tuvo el pasivo para el año 2020. También, mantuvo un crecimiento para el año 2022. En abril del presente año, alcanzó un total de activo de S/ 8 082 778 y un total de pasivo que asciende a S/ 7 198 858, los cuales representan incrementos en ambos casos (ver Tabla 3.12).

Tabla 3.12*Estado de situación financiera (en miles de soles) – Caja Arequipa a diciembre 2021*

Activo	Dic- 18	Dic – 19	Dic – 20	Dic – 21
Disponible	764 703	902 604	1 164 058	1 434 940
Inversiones	164 067	154 556	472 522	192 724
Colocaciones	4 372 500	4 918 517	5 120 550	5 998 849
Cartera vigente	4 531 670	5 078 418	5 528 032	6 445 946
Cartera atrasada	212 876	247 359	179 865	202 915
Provisiones para colocaciones MM	-357 588	-397 371	-577 224	-643 330
Provisiones para colocaciones ME	-14 458	-9 889	-10 123	-6 681
Bienes realizables y adjudicados	13 802	10 306	7 707	4 520
Activo fijo	112 634	141 045	142 618	157 758
Otros activos	67 667	79 647	136 316	155 936
Total activos	5 494 913	6 206 673	7 043 771	7 944 727
Tipo de cambio (S/ por US\$)	3,373	3,314	3,621	3,987
Pasivo	Dic- 18	Dic – 19	Dic – 20	Dic – 21
Depósitos	4 444 644	4 829 267	5 165 225	5 576 253
Depósitos de ahorro	1 305 714	1 432 747	1 829 787	1 901 743
Depósitos a plazo	3 110 110	3 298 387	3 249 285	3 563 823
Dep. del Sis. Financiero y Org. InternAC.	29 360	98 132	86 152	110 687
Adeudos y otros obligaciones financieras	221 769	346 863	596 174	694 681
Otros pasivos	122 769	241 863	596 174	694 681
Provisiones	9 885	7 890	5 014	4 821
Total pasivo	4 799 065	5 425 657	6 227 555	7 054 076
Patrimonio	695 848	781 016	816 216	890 651
Total pasivo y patrimonio	5 494 913	6 206 673	7 043 771	7 944 727
Tipo de cambio (S/ por US\$)	3,373	3,314	3,621	3,987

Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides], por Caja Arequipa, 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

Según el estado de resultados presentado por Caja Arequipa, los ingresos financieros a diciembre del año 2021 ascendieron a S/ 1 089 216 miles de soles, monto superior en un 11,90 % respecto al año 2020 y tan solo un 2.99 % en relación al 2019. Esto se debe al golpe que sufrió la empresa por el estado de emergencia que se decretó producto de la pandemia por el COVID19, la cual paralizó la economía nacional e internacional (ver Tabla 3.13).

Tabla 3.13

Estado de resultados (en miles de soles) – Caja Arequipa a diciembre 2021

Estado de resultado	Dic- 18	Dic – 19	Dic – 20	Dic – 21
Total de ingresos financieros	959,603	1,057,563	973,390	1,089,216
Total gastos financieros	182,724	200,268	201,333	161,708
Resultado financiero	776,879	857,295	772,057	927,507
Total otros ingresos	45,851	50,457	46,528	51,646
Provisiones y depreciación	202,655	222,880	313,771	361,593
Otros gastos	438,347	457,799	451,916	507,684
Utilidad antes de impuesto a la renta	181,727	209,072	52,898	109,878
Impuesto a la renta	54,721	70,276	17,588	35,044
Utilidad neta	127,006	138,797	35,311	74,834
Tipo de cambio (S/ por US\$)	3.373	3.314	3.621	3.987

Nota. Tomado de *Reporte Anual Gestión 2021* [PowerPoint slides], por Caja Arequipa, 2022 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>).

El gasto financiero para el año 2021 fue de S/ 161 708 miles de soles. Esta cifra es inferior a años anteriores, de tal manera que decreció en 24,50 % respecto al año anterior (2020) y 23,84 % respecto al año 2019 (Caja Arequipa S. A., 2022).

3.2.3. Términos de compra

- **Precio hipotético:** Los accionistas de Mibanco realizarán la adquisición la totalidad de operaciones de Caja Arequipa, que incluye las 191 agencias a nivel nacional con las que cuenta actualmente. La entidad financiera ha decidido adquirir la caja por diversificación de absorción, por un precio de S/ 1 403 105 880 (ver Tabla 3.14).

Tabla 3.14

Precio hipotético

Compra de la empresa = 100 % de las operaciones, 191 agencias
Motivo de la decisión = Diversificación por absorción
Términos de compra = Financiado por aporte de capital y endeudamiento
Precio = S/ 1 403 105 880

- **Criterios para fijar el precio:** Se realizó el proceso de valorización de la empresa, tomando la cantidad de acciones por la relación precio/valor contable y considerando una prima de un 20 % para poder darle garantía a la compra y adquirirla en su totalidad (ver Tabla 3.5).

Tabla 3.15

Criterios de precios

Criterio de Compra	Monto
Patrimonio	890,652,000.00
Total Acciones	625,270,000.00
Valor Nominal	1.00
Relación Precio / Valor Contable	1.31
Valorización	1,169,254,900.00
Prima 20%	233,850,980.00
Valor Total	1,403,105,880.00

4. EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

La ejecución estratégica es un requisito importante para todas las empresas, debido a que permiten vislumbrar el camino para el cumplimiento de objetivos y alcanzar el éxito empresarial. Engloba tanto comportamientos como técnicas relevantes. Estas hacen posible que la empresa pueda obtener cierta ventaja respecto a otras; si la situación es bien aprovechada, traerá diversos beneficios.

4.1. Evaluación FODA matemático

El FODA matemático establece objetivos estratégicos de manera científica, para esto se definen y priorizan variables. Estos objetivos se crean para el Plan Estratégico de la Organización, redacción de la visión y misión de la empresa. Este es un análisis objetivo y se realiza en Excel mediante un software (Vogel, 2019).

El FODA matemático se compone de fórmulas que analizan y combinan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presentan las empresas de tal manera que puedan generar estrategias para mejorar la gestión empresarial, aunque muchas veces los objetivos estratégicos responden a una elección subjetiva (Cano, 2018). Por ese motivo, para el desarrollo del FODA matemático primero se definen dos temas estratégicos: (a) posicionamiento y (b) *marketing*. Luego, se establecen nueve dimensiones estratégicas, las cuales fueron cobertura, sistematización, solvencia, competitividad, finanzas, capital humano, tecnología, infraestructura y tendencias (Ver Tabla 4.1 y Tabla 4.2).

Tabla 4.1*Dimensiones estratégicas*

Dimensión estratégica	Tema estratégico I	Tema estratégico II
	Marketing	Posicionamiento
1. Finanzas	3	3
2. Tendencia	2	2
3. Sistematización	3	4
4. Tecnología	3	2
5. Solvencia	4	3
6. Capital humano	3	3
7. Competitividad	3	4
8. Cobertura	4	4
9. Infraestructura	2	3

Nota. Adaptado de *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*, por M. Vogel, 2019 (<https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>).

De la misma manera, se les dio una valorización a las dimensiones estratégicas en relación al conjunto de las mismas, sin dejar de lado los temas estratégicos previamente seleccionados. Estos puntajes dados a cada una de las dimensiones se muestran en la Tabla 4.2. Asimismo, los datos son motivo de selección.

De este conjunto solo fueron aprobadas seis en la valoración. Estas fueron las que siguen: (a) cobertura (b) sistematización (c) solvencia (d) competitividad (e) finanzas (f) capital humano. Cobertura fue considerada como una oportunidad y las demás se consideraron como fortalezas de la empresa (ver Tabla 4.3).

Tabla 4.2*Valoración de dimensiones estratégicas*

Cód.	Variable	FODA	Mktg.	Posicionamiento	Result.	%	% acumulado
7	Cobertura	Oportunidad	4.00	4.00	8.00	14.55	14.55
10	Sistematización	Fortaleza	3.00	4.00	7.00	12.73	27.27
5	Solvencia	Fortaleza	4.00	3.00	7.00	12.73	40.00
9	Competitividad	Fortaleza	3.00	4.00	7.00	12.73	52.73
3	Finanzas	Fortaleza	3.00	3.00	6.00	10.91	63.64
2	Capital humano	Fortaleza	3.00	3.00	6.00	10.91	74.55
1	Tecnología	Fortaleza	3.00	2.00	5.00	9.09	83.64
8	Infraestructura	Debilidad	2.00	3.00	5.00	9.09	92.73
4	Tendencias	Oportunidad	2.00	2.00	4.00	7.27	100.00

Nota. Adaptado de *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*, por M. Vogel, 2019 (<https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>).

Tabla 4.3*Matriz de impacto*

Dimensiones estratégicas	Cobertura	Sistematización	Solvencia	Competitividad	Finanzas	Cap. hum.
Cobertura	3	2	3	3	3	3
Sistematización	2	3	4	2	2	2
Solvencia	2	4	3	4	4	4
Competitividad	3	3	3	3	3	3
Finanzas	2	3	4	4	3	3
Capital humano	3	3	3	4	3	3

Nota. Adaptado de *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*, por M. Vogel, 2019 (<https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>).

Con el *software* FODA matemático se realizan los cálculos correspondientes. El impacto se mide entre variables diferentes para determinar así cuáles son las que producen un impacto mayor y relevante. En la Figura 4.1, se detalla lo mencionado.

Figura 4.1

Matriz de impacto elevada a la potencia 9

			O	F	F	F	F	F	
			7	10	5	9	3	2	MOTRICIDAD
			Cobertura	Sistematización	Solvencia	Competitividad	Finanzas	Capital humano	
O	7	Cobertura		4711561712	5036081124	5800784880	4990629984	4990629984	29386605108
F	10	Sistematización	3831478839		5002963871	5762734497	4957526512	49575265122	29192727327
F	5	Solvencia	4632912188	5659498364		6967649080	5994922180	5994922180	35299115643
F	9	Competitividad	4118302333	5030738660	5377459264		5328505556	5328505556	31377512104
F	3	Finanzas	4610397448	5631940681	6020065723	6934259497		5965254190	35127152046
F	2	Capital humano	4566609237	5578493355	5962786169	6868244838	5908775737		34793665390
DEPENDENCIA			25616617469	31292729868	33448567802	38527673527	33145594476	33145594476	

Nota. Adaptado de *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*, por M. Vogel, 2019 (<https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>).

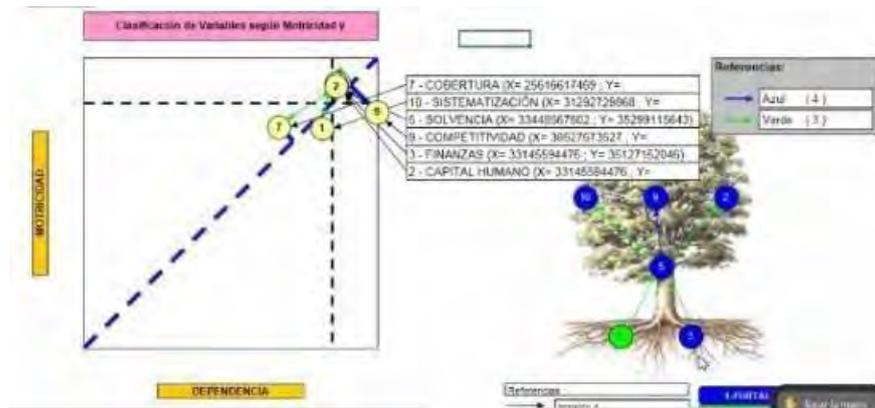
4.1.1. Soluciones del FODA Matemático

Luego de analizar la información de las seis dimensiones seleccionadas, así como su valorización de la empresa de estudio, las dimensiones fueron corridas a través del sistema, dichas dimensiones fueron: (1) cobertura, (2) sistematización (3) solvencia, (4) competitividad, (5) finanzas y (6) capital humano. El programa nos permite ver una serie de gráficos relevantes que muestran las posibles soluciones de una variable en relación con las demás, los siguientes gráficos han sido analizados por esa misma razón.

Según la Figura 4.2, en la calificación de las dimensiones estratégicas aprobadas, se obtiene como punto de solución la variable solvencia (5). Es decir, gracias al impulso de la cobertura (7) y las finanzas (3) sobre la solvencia (5), se verán afectadas de manera positiva otras variables como lo son la sistematización (10), la competitividad (9) y el capital humano (2).

Figura 4.2

Clasificación de variables

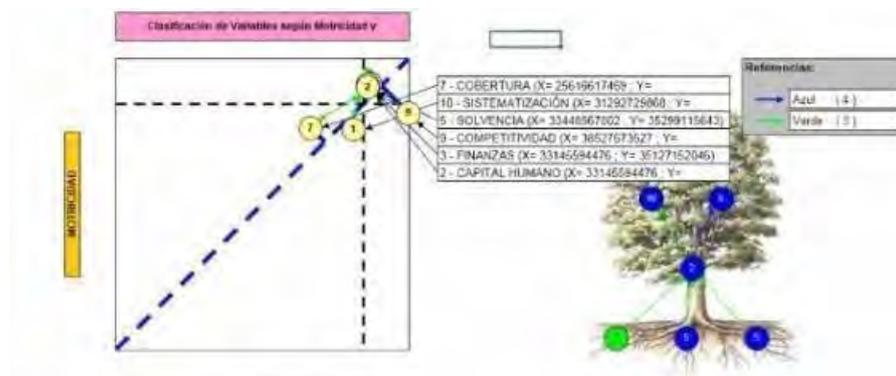


Nota. Adaptado de *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*, por M. Vogel, 2019 (<https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>).

En la Figura 4.3, se obtiene como punto de solución, en la calificación de las dimensiones estratégicas aprobadas, el capital humano (2). En otras palabras, la cobertura (7) brinda un impulso junto con las finanzas (3) y la solvencia (5) sobre la variable solución, de tal manera que se pueda incrementar la sistematización (10) y competitividad (9).

Figura 4.3

Clasificación de variables

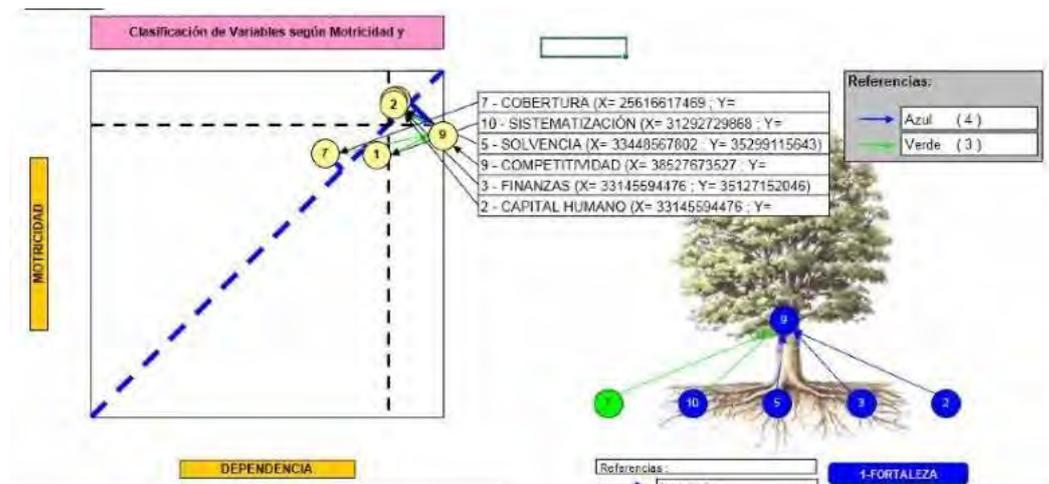


Nota. Adaptado de *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*, por M. Vogel, 2019 (<https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>).

En la Figura 4.4 se muestra el análisis de la clasificación de las dimensiones estratégicas aprobadas. El resultado indica que el punto de solución es la competitividad (9). Esto se debe al impulso que otorgan la cobertura (7), sistematización (10), solvencia (5) y el propio capital humano (2).

Figura 4.4

Clasificación de variables



Nota. Adaptado de *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*, por M. Vogel, 2019 (<https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>).

En conclusión, esta evaluación permite identificar cuáles fueron los puntos de solución y definir objetivos óptimos para Mibanco. Además, esto ayudará a reconocer y cumplir de manera más eficiente las estrategias planteadas para la empresa, principalmente el incremento de sus utilidades.

4.2. Definición de mapa estratégico

4.2.1. Análisis del mapa estratégico

Los mapas de estrategia representan las relaciones de causa y efecto entre el establecimiento de objetivos y problemas estratégicos. Al momento en que estas relaciones se definen claramente, puede comunicarse y delegarse obligaciones de manera efectiva. De esta forma, describe los procesos de creación de valor a través de un conjunto de relaciones causales entre objetivos desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b)

cliente, (c) proceso, y (d) para aprender y crecer (Kaplan y Norton, 2008). En la Figura 4.5, se presenta el mapa estratégico para la empresa estudiada en este trabajo.

- **Tema estratégico 1: Posicionamiento**

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Con la implementación de un proyecto promocional, se obtendrá el porcentaje de interés basado en el cliente. Es por ello que Mibanco optaría por contratar una consultoría.

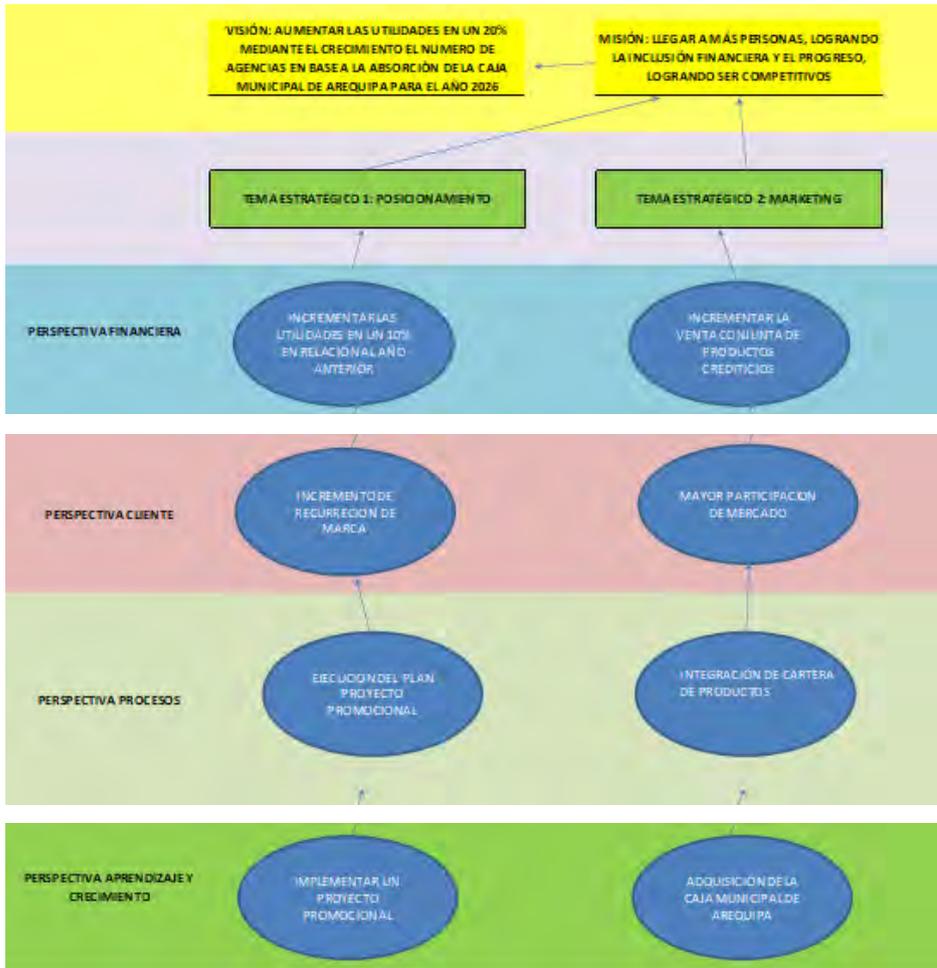
Perspectiva Procesos: Con la ejecución del plan proyecto promocional, se obtendrá el conocimiento del porcentaje promocional ejecutado, mejorando así los procesos estratégicos de Mibanco. Además, se optimiza el planeamiento basado en la capacitación del personal a cargo para captar todos los recursos posibles en el favorecimiento de posición de la banca.

Perspectiva Clientes: Mediante el incremento de recurrencia de la marca se logrará medir el porcentaje de la demanda actual/ demanda proyectada. Es por ello que al analizar cierta fracción se conocerá la probabilidad de participación continua en el mercado, siguiendo un margen de posicionamiento con la capacidad de cumplir las necesidades brindadas en base de crear fidelización con nuestros clientes.

Perspectiva Financiera: Con el incremento de las utilidades al 10 % en relación con el año anterior, Mibanco busca incrementar el índice de las utilidades de los productos ofrecidos. Así, se logra que estos resultados se puedan determinar mediante el patrimonio actual.

Figura 4.5

Mapa estratégico



- **Tema estratégico 2: Marketing**

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento: La adquisición de Caja Arequipa será medida mediante el porcentaje de la absorción complementaria. Esta traerá consigo la apertura de una nueva línea de agencias bancarizadas. En consonancia, también se prepararán a los colaboradores para poner en práctica sus conocimientos y hacer un seguimiento de los resultados.

Perspectiva Procesos: La integración de cartera de productos será medida por el porcentaje del proceso de la integración de productos financieros. Esto permitirá mejorar las finanzas de la banca y diversificar su línea de productos de manera automatizada, que mejoraran los procesos para la toma de decisión.

Perspectiva Clientes: Obtener mayor participación de mercado es lo que busca Mibanco mediante sus estrategias de negocios. Así, este factor será medido por el porcentaje total del mercado competitivo. Con ello, se busca incrementar la presencia de sus beneficios y línea de productos que ofrece la banca por medio de redes sociales, página web, entre otros medios digitales, propagando la publicidad para ganar terreno y expansión de cartera de clientes.

Perspectiva Financiera: El incremento de la venta conjunta de productos crediticios será medido según el porcentaje del incremento de ventas multiplicado por la línea de crédito ofrecida a los clientes. Esto mismo proporcionará un valor agregado a cada producto facultado por Mibanco, teniendo en cuenta la mejora de los ingresos hacia la empresa juntamente con la adquisición de la Caja Arequipa.

4.3. Definición de Balanced Scorecard

De acuerdo a Kaplan y Norton (2008), el Balanced Scorecard (BSC) proporciona relaciones causales explícitas, que abarcan desde las mejoras a la calidad y los procesos a los resultados exitosos para los clientes y los accionistas. Los objetivos estratégicos desarrollados en el BSC destacan las mejoras de los procesos que son más críticos para asegurar el éxito al ejecutar la estrategia.

- **Tema estratégico: Posicionamiento**

En relación con el posicionamiento, en la perspectiva de *Finanzas*, se planteó como principal objetivo el incremento de un 10 % de utilidades respecto al año anterior, contando con un monto de S/ 221 300.00 para la realizar dicho objetivo. Asimismo, en la perspectiva clientes, el objetivo deseado es incrementar la recurrencia de la marca a través de la fusión con CMAC; para ello, se destina un presupuesto mínimo de S/ 500 000.00. Con respecto a la perspectiva procesos se enfoca en la ejecución del plan proyecto promocional, el cual requerirá de varias fases, lo cual implica un costo de S/ 150 000.00. Por último, se tiene la perspectiva *Aprendizaje y crecimiento*, que se centra en implementar un proyecto promocional a través de contratar con una consultoría especializada en el tema. El presupuesto para este objetivo se previó para ascender de una suma de S/ 100 500.00 (ver Tabla 4.4).

- **Tema estratégico: Marketing**

En cuanto al marketing, se inicia con la perspectiva de *Finanzas*, para la que se planteó como objetivo estratégico el incrementar la venta conjunta de productos crediticios, de tal manera que puedan ofertarse paquetes de servicios, con un monto de S/ 250 500.00. Por otro lado, en la perspectiva *Clientes*, se busca una mayor participación de mercado. Esto sería factible a través de un mayor impulso y presencia en las redes sociales; para este punto se destina un presupuesto de al menos S/ 30 000.00. En lo que respecta al punto orientado a *Procesos*, es prioridad la integración de cartera de productos, más aún cuando la absorción de la Caja Arequipa implicará diversificar los productos que ofrece, lo que tiene un costo que asciende a S/ 27 000.00. Por último, en la perspectiva *Aprendizaje y crecimiento*, se tomó como objetivo estratégico la adquisición de la Caja Arequipa, para lo cual se asigna un presupuesto mayor que responde al valor de compra de la nueva institución S/ 1403 105 880.00 (ver Tabla 4.5).

Tabla 4.4

Balanced Scorecard objetivos de posicionamiento

Posicionamiento									
Dimensiones estratégicas	Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Acción/iniciativa	Presupuesto	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3			
Finanzas	Incrementar las utilidades en un 10 % en relación al año anterior	% de utilidades de los productos ofrecidos	10 %	20 %	30 %	40 %	Promoción de Mibanco – Caja Municipal Arequipa	S/ 221 300.00	Dirección Comercial
Clientes	Incremento de recurrencia de la marca	% demanda actual/ demanda proyectada	45 %	50 %	55 %	60 %	fusión marca Mibanca - Caja Municipal Arequipa- (mayor número de agencias)	S/500 000.00	Dirección General
Procesos	Ejecución del plan proyecto promocional	% proyecto promocional ejecutado	30 %	60 %	90 %	100 %	Contratar <i>influencers</i> , publicidad y campañas.	S/150 500.00	Dirección Comercial
Aprendizaje y crecimiento	Implementar un proyecto promocional	% interés del cliente	0 %	10 %	15 %	20 %	contratar una consultoría.	S/100 500.00	Dirección de Capital Humano

Tabla 4.4

Balanced Scorecard objetivos de marketing

Dimensiones estratégicas	Objetivo estratégico	Indicador	Marketing				Accion/iniciativa	Presupuesto	
			Meta						
			Base	Año 1	Año 2	Año 3			
Financiera	Incrementar la venta conjunta de productos crediticios	% incremento *línea de créditos	10 %	20 %	30 %	40 %	Proporcionar valor agregado por adquisición de cada producto	S/ 250 500.00	Dirección Comercial
Clientes	mayor participación de mercado	% mercado	30 %	35 %	40%	45 %	Incrementar la presencia en las redes sociales sobre los productos a ofrecer-productos inclusivos	S/ 30 000.00	Dirección de Marketing
Procesos	integración de cartera de productos	% del proceso de la integración de productos financieros	0 %	50 %	80 %	100 %	Ampliación de cartera de productos	S/ 27 000.00	Dirección de Proyectos e Innovación
Aprendizaje y crecimiento	adquirir la caja municipal de Arequipa	% de la absorción implementaría	100 %				Elaborar un plan o proyecto de adquisición	S/ 1403 105 880.00	Gerencia General

5. VALIDACIÓN CUANTITATIVA

La validación cuantitativa de la empresa Mibanco hace referencia a los montos y resultados que permite evaluar la compra de Caja Arequipa, por lo que contar con la información histórica contable entre los periodos del 2017 al 2021 correspondiente a ambas empresas es fundamental en el estudio. La proyección establecida fue de 5 años, es decir, de 2021 al 2026 (se toma al periodo 2021 como año cero). Asimismo, la proyección se realizó mediante un análisis financiero, en la que se evaluó a largo plazo el financiamiento que se requería para absorber en su totalidad Caja Arequipa; así, se presenta la información de los indicadores económicos necesarios que permitan evaluar la decisión, estos son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

5.1. Proyecciones

Al proyectar los estados financieros, se consideró al 80 % del sector financiero presente en la evolución de Mibanco establecida según su memoria, con lo cual se calcula una media en la que se determina el porcentaje de crecimiento en los 5 últimos años (2017-2021), lo que favorece a la proyección de los ingresos y costos totales en el flujo de caja. La meta de Mibanco para el 2026 es crecer en 10 %. El crecimiento se distribuye en 8 % para el periodo 2022 – 2023; 9 % para el año 2024 y 2025; y, para el periodo 2026, 10 % (ver Tabla 5.1).

En la Tabla 5.2, se expone la proyección del estado de resultado desde el periodo 2021 al 2026, haciendo mención al total de ingresos de Mibanco; así como a las utilidades al final de cada periodo. Además, en la Tabla 5.3, se presenta la proyección del estado de flujo de efectivo, en la que se determina el flujo de caja operativo, el flujo de inversión, el flujo de caja libre, el flujo de deuda, flujo de caja de accionistas, el flujo de capital y el flujo económico ajustado entre los periodos 2021 al 2026.

Tabla 5.1*Supuestos generales para la proyección de flujos*

Periodo base	Anual
Estados financieros	Se ha utilizado los estados financieros consolidados de Mibanco para el periodo 2015-2019
Moneda	Nuevos soles
Años de proyección	2022-2026 (5 años)
Indicador	
Tasa de crecimiento (g)	Se ha utilizado una media entre el crecimiento proyectado de los cinco años por ingreso, costo y gasto.
Porcentaje financiero	Se ha utilizado 80 % de los estados financieros consolidados de Mibanco
Ingresos, costos y gastos	
Ingresos, costos y gastos	Se toma de la proyección de las ventas por año (2021 = 0 %, 2022-2023 = 8 %, 2024=9%, 2025-2026 = 10%).
Depreciación	Se toma la depreciación de los actuales activos fijos 36 %.

Tabla 5.2*Estado de resultados proyectado Mibanco*

Estado de resultados proyectados						
Rubros	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cuenta	0%	8%	8%	9%	10%	10%
Crédito para el negocio		799,631,685.78	864,503,214.09	934,637,559.34	1,020,466,247.89	1,125,099,970.21
Proyectos comerciales		1,243,871,511.2 1	1,344,782,777.47	1,453,880,647.87	1,587,391,941.16	1,750,155,509.22
Necesidades Personales		26,654,389.53	29,672,717.58	33,032,839.40	37,127,050.48	41,728,713.08
Crediagua		21,323,511.62	23,053,419.04	24,923,668.25	27,212,433.28	30,002,665.87
Crédito Mujer		13,327,194.76	14,836,358.79	16,198,796.24	17,686,347.67	19,499,821.07
Total de ingresos		2,104,808,292.8 9	2,276,848,486.97	2,462,673,511.10	2,689,884,020.49	2,966,486,679.44

Tabla 5.2 (continuación)

Estado de resultados proyectados						
Rubros	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cuenta	0%	8%	8%	9%	10%	10%
Depreciación y amortización		213,848,664.07	213,848,664.07	213,848,664.07	213,848,664.07	213,848,664.07
Gastos de ventas		339,852.00	339,852.00	384,693.58	429,535.17	4,189,147.92
Gastos de administración		1,045,840.00	1,045,840.00	1,045,840.00	1,045,840.00	1,045,840.00
Total de gastos		215,234,356.07	215,234,356.07	215,279,197.65	215,324,039.23	219,083,651.98
UAI		1,889,573,936.83	2,061,614,130.90	2,247,394,313.45	2,474,559,981.26	2,747,403,027.46
Gastos financieros		9,004,708.31	7,842,522.56	6,262,538.48	4,645,318.80	2,989,985.99
UAI		1,880,569,228.52	2,053,771,608.34	2,241,131,774.97	2,469,914,662.45	2,744,413,041.47
Impuesto a la renta		554,767,922.41	605,862,624.46	661,133,873.62	728,624,825.42	809,601,847.23
Utilidad neta		1,325,801,306.10	1,447,908,983.88	1,579,997,901.35	1,741,289,837.03	1,934,811,194.24

Tabla 5.3*Flujo de caja*

Rubros	Años					
	0%	8 %	8 %	9 %	10 %	10 %
Crecimiento de Venta Proyectado						
Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos Financieros		2,104,808,292.89	2,276,848,486.97	2,462,673,511.10	2,689,884,020.49	2,966,486,679.44
Gastos Financieros		(15,756,000.00)	(15,756,000.00)	(16,337,667.00)	(16,919,354.17)	(65,688,385.42)
Utilidad bruta		2,089,052,292.89	2,261,092,486.97	2,446,335,834.02	2,682,964,666.32	2,900,798,294.03
Gastos de operación		(1,385,692.00)	(1,385,692.00)	(1,430,533.28)	(1,475,375.17)	(5,234,987.92)
Depreciación y amortización		(213,848,664.07)	(213,848,664.07)	(213,848,664.07)	(213,848,664.07)	(213,848,664.07)
UAI		1,873,817,936.83	2,045,858,130.90	2,231,056,636.37	2,457,640,627.09	2,681,714,642.04
Impuestos		(552,776,291.36)	(603,528,148.62)	(658,161,707.73)	(725,003,984.99)	(791,105,819.40)
Utilidad neta		1,321,041,645.4	1,442,329,982.29	1,572,894,928.64	1,732,636,642.10	1,890,608,822.64
Depreciación y amortización		213,848,664.07	213,848,664.07	213,848,664.07	213,848,664.07	213,848,664.07

Tabla 5.3 (continuación)

Rubros		Años						
Crecimiento de Venta Proyectado	0%	8 %		8 %		9 %	10 %	10 %
Cuenta	2021	2022		2023	2024	2025	2026	
Flujo de caja operativo		1,534,890,309.53	1,656,178,646.35	1,786,743,592.71	1,946,485,306.16	2,104,457,486.71		
Inversiones	(3,855,145,425.58)							
Cambio de capital de trabajo	0.00	(64,365,816.14)	(64,365,816.14)	(64,372,542.38)	(64,657,876.45)	(32,469,923.70)		
Valor de recuperación								
Flujo de caja inversiones	(3,855,145,425.58)	(64,365,816.14)	(64,365,816.14)	(64,372,542.38)	(64,657,876.45)	(32,469,923.70)		
Flujo de caja libre	(3,855,145,425.58)	1,470,524,493.39	1,591,812,830.21	1,722,371,050.33	1,881,827,429.71	2,071,987,563.00		
Préstamo	(280,621,176.00)							
Intereses		(36,835,402.08)	(30,592,329.37)	(23,412,795.75)	(15,156,332.09)	(5,661,398.88)		
Amortización		(41,620,484.75)	(47,863,557.46)	(55,043,091.08)	(63,299,554.57)	(72,794,487.96)		
Flujo de caja deuda	(280,621,176.00)	(78,455,886.84)	(78,455,886.84)	(78,455,886.84)	(78,455,886.84)	(78,455,886.84)		
Ahorro de impuestos		10,866,443.61	9,024,737.16	6,906,774.75	4,471,117.97	1,670,112.67		
Flujo de caja accionistas	(3,574,524,249.580)	1,402,935,050.17	1,552,381,680.54	1,650,821,938.24	1,807,842,660.84	1,995,201,788.84		

Para el desarrollo del flujo de caja se tomó en cuenta el total de ingresos, el cual presenta un incremento del 8 % al 10 %, gracias a la proyección obtenida según el análisis de sus estados financieros y los estados financieros de Caja Arequipa. Los ingresos presentados provienen de cinco productos financieros: (a) créditos para el negocio con una oferta cubierta del 30 %, (b) proyectos comerciales con una oferta cubierta del 20 %, (c) necesidades personales con una oferta cubierta del 20 %, (d) Crediagua con una oferta cubierta del 20 %, (e) Crédito mujer con una oferta cubierta del 10 % del total de demanda. Asimismo, se hace presente el valor del préstamo financiado mediante el Banco Scotiabank a 60 meses con una tasa de interés del 15 %. Este es de S/ 280 621 176.00, cantidad que constituye el 20 % de la valorización total de Caja Arequipa; ya que lo restante (80 %) será pagado mediante aporte de capital.

5.2. Análisis costo - beneficio

Los indicadores financieros determinados en el proyecto son tres. Estos son los que siguen: (a) valor actual neto (VAN), (b) tasa interna de retorno (TIR) y (c) beneficios/ Costo (B/C) con una tasa de descuento del 15 %. En la Tabla 5.4, se presentan estos indicadores.

Tabla 5.4

Indicadores financieros

Evaluación	Indicadores		
	VAN	TIR	B/C
Económica (Proyecto)	1,862,840,686.85	34.4 %	1.52

Los indicadores de evaluación son aceptables, debido a que se cuenta con un valor actual neto positivo, el cual establece que el proyecto de absorción de Mibanco a Caja Arequipa es viable. Asimismo, se presenta una tasa de interés de retorno adecuado al mercado siendo del 34,4 %. Esto indica que, de ejecutarse el proyecto, sí será rentable. Por otro lado, se presenta la relación Beneficio Costo (B/C). Esta, al ser mayor que uno, evidencia que la inversión inicial se recuperó satisfactoriamente y que se logró cubrir la tasa de rendimiento obteniendo una ganancia extra.

6. CONCLUSIONES

- La empresa Mibanco es una de las principales financieras en el Perú. Su principal actividad es la venta de créditos y seguros. Además, cuenta con dos grandes mercados segmentados: las micro y pequeñas empresas (mypes) y personal, este último es el más orientado al consumo y gastos personales. También, cuenta con 301 agencias al alcance de los clientes a nivel nacional. Se proyecta a transformarse en un socio que las mypes reconocido como propulsor de la inclusión financiera a nivel nacional.
- Mediante la operación extraordinaria se efectuó la adquisición del 100 % de la empresa Caja Arequipa S. A. Los objetivos de la adquisición fueron los que siguen: (a) diversificar el portafolio de clientes con la incorporación de nuevos productos, (b) dar apertura a una nueva línea de agencias bancarizadas, (c) incrementar el volumen de ventas, (d) mejorar el posicionamiento de la empresa y (e) incrementar las utilidades.
- El análisis cuantitativo de la operación extraordinaria de la adquisición de Caja Arequipa se realizó mediante la ejecución estratégica del análisis FODA matemático, mapa estratégico y Balance Scorecard (BSC). Se tomaron en cuenta dos temas estratégicos: posicionamiento y *marketing*.
- Se concluye que el proyecto es viable con una rentabilidad óptima. El VAN es de S/ 1 862 840 686.85 y el TIR presente un margen de ganancia de 34.4 %.

REFERENCIAS

- Alfaro, K. (2021). Corrupción en el Perú y su Incremento en el Marco de la Emergencia Sanitaria del COVID-19. *Economía y Negocios UTE*, 12(1), 13-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489735>
- Arrascue, C. (2021). *Estudio del Sistema Financiero Peruano 2008-2020* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Madrid]. Registro Nacional de Trabajos de Investigación. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3157716>
- Blázquez, M., & Mondino, A. (2021). Recursos organizacionales: concepto, clasificación e indicadores. *Técnica Administrativa*, 11(1). <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Caja Arequipa. (2022). *Reporte anual gestión 2021* [PowerPoint slides]. <https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2021-web.pdf>.
- Cano. (2018). *Análisis comparativo de objetivos estratégicos obtenidos del uso de dos modelos de foda matemático, aplicados a empresas localizadas en Honduras*. Honduras: UTM. <https://www.uth.hn/WM/pdfarticulo/Ar%C3%ADculo%20Leslie%20Cano%2012.08.18.pdf>
- Cárdenas, J., García, N. & Panizo, C. (2022). *Tendencias Ecológicas y negocios verdes en las empresas de Ingeniería*. Ecoe ediciones.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2007). *Estrategia Corporativa*. Mc.Graw-Hill.
- ComexPerú. (10 de junio de 2022). *Créditos directos del sistema financiero muestran una recuperación al nivel prepandemia. ¿Qué factores podrían afectar el desempeño del sector financiero?* <https://comexperu.org.pe/public/articulo/creditos-directos-del-sistema-financiero-muestran-una-recuperacion-al-nivel-prepandemia-que-factores-podrian-afectar-el-desempeno-del-sector-financiero>
- Estos son los bonos que se han entregado en el Perú durante la pandemia. (20 de agosto de 2021). RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/bono-700-estos-son-todos-los-bonos-que-se-han-entregado-en-el-peru-durante-la-pandemia-noticia-1353540>
- Fahey, L., & Narayana, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing Company.
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 5(6), 73-92.

- González, J., Cecilia, N., & Juan, E. (2020). La gestión de responsabilidad social de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Azuay y su retorno financiero. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 4-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7344289>
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Prentice Hall
- Herminio, A. (2021). La inclusión financiera en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(47), 129-136. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/20591/16750>
- Huaita, M., & Chanjan, R. (2019). *Género y corrupción. Una mirada a los impactos diferenciados de la corrupción en el Perú, Informe final*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Variación de los indicadores de precios de la economía* [Informe técnico N. 5] <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-variacion-de-precios-feb-2022-f.pdf>
- Institut d'Estudis Financers. (16 de septiembre 2020). *La educación financiera en el Perú*. <https://www.iefweb.org/la-educacion-financiera-en-peru/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Ley 28015. (2003). *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Ley 26702. (1993). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/LEY_GENERAL_SISTEMA_FINANCIERO/20190201_Ley-26702.pdf
- Ley 29985. (2013). *Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/ley-29985.pdf>
- Mibanco. (2021). *Memoria integrada 2021*. https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria_Integrada_Mibanco_2021.pdf
- Mibanco. (s. f.). *Cultura*. <https://www.mibanco.com.pe/categoria/cultura>
- Olivera, J. (2020). La corrupción y el crecimiento económico del Perú, 2010-2019. *Economía y Negocios*, 2(2), 14-21. <https://doi.org/10.33326/27086062.2020.2.967>

- Ontiveros, E., Martín, Á., Navarro, M. & Rodríguez, E. (2012). *Las TIC y el sector financiero del futuro*. Ariel.
- Paredes, D., Fernández, T., Huamaní, J., Quispe, J., & Vicente, D. (2019). *Buscador de servicios turísticos "Triwander"* [Trabajo para obtener el grado de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola] <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7ca04984-1f05-4715-a363-0f77de9569ea/content>
- Proética. (2022). *Perú sufre nuevo deterioro en el índice de percepción de corrupción 2021 de transparencia internacional*. <https://www.proetica.org.pe/noticias/peru-sufre-nuevo-deterioro-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion-2021-de-transparencia-internacional/>
- Resolución SBS N.º 1354-2020. (2020). *Superintendencia de Banca y Seguros*. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/Resolucion%20SBS%201354-2020.pdf>
- Quiroz, M. (2019). The distrust to democracy in Latin America. *Cuestiones Constitucionales*, (40), 221-241. <https://doi.org/10.22201/ijj.24484881e.2019.40.13233>
- Vogel, M. (2019). *Foda Matemático: cómo funciona paso a paso*. <https://www.tablerodecomando.com/capacitacion/FODA-Matematico-2019.pdf>