

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Caracterización de los factores clave que influyen en el crecimiento de las *Fintech*: Un estudio de casos múltiples de las *Fintech* que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

BENITO CÁRDENAS, Rosa Guadalupe
PÉREZ CHUQUIRUNA, Fanny Jacqueline

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentado por:

RAMOS SÁNCHEZ, José Rodrigo

Asesorados por: Dr. Jean Pierre Seclén Luna

Lima, julio de 2020

La tesis

Caracterización de los factores clave que influyen en el crecimiento de las *Fintech*: Un estudio de casos múltiples de las *Fintech* que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Dr./Mgtr./Lic. Nombres Apellidos

[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclén Luna

[Asesor Jurado]

Mgtr Luis Felipe Soltau Salcedo

[Tercer Jurado]

Dedico el presente esfuerzo a mi familia, Benito Cárdenas, quienes confiaron en todo lo que soñé y me brindaron aliento en cada decisión. A mis padres, Domingo y Robertina, por su paciencia, amor y valores enseñados, los cuales guiaron mi vida profesional y personal. A Vladimir y Mijhail, por su amor infinito de hermanos y todos los consejos para llegar a esta etapa. Finalmente, agradezco a todos mis primos y amigos que me acompañaron en altos y bajos momentos.

Rosa Benito

Quiero dedicar esta investigación a mi madre, mi abuelita y mi hermano, Ana, Antonia y Emilio, quienes han sido los motores de mi vida, por su amor, su soporte y apoyo incondicional en todas mis decisiones para alcanzar mis sueños. También a mis queridos amigos, por sus consejos y constante ánimo en este proceso.

Fanny Pérez

Dedico este trabajo a mis padres, José Ramos y Carmen Sánchez, por el infinito amor y apoyo que me han dado; por todas las oportunidades que me han brindado; y por los valores inculcados a lo largo de mi vida. También, a mis hermanos, Pocho, Felipe y Coco, por su cariño, las palabras de aliento y los momentos entrañables que seguiremos viviendo. Finalmente, agradezco a mis apreciados amigos por los consejos y los buenos deseos que me hacen llegar.

Rodrigo Ramos

El equipo quiere agradecer, muy especialmente, a los emprendedores de las *Fintech* de este estudio, a los especialistas y a todos los que hicieron posible que esta investigación se concluya. Por otro lado, a nuestros queridos docentes que, durante toda la carrera, nos brindaron sus enseñanzas y contribuyeron al desarrollo personal y profesional.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Problema/Oportunidad de investigación	2
2. Justificación de la investigación.....	3
3. Objetivos de investigación	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos específicos.....	4
4. Preguntas de investigación	5
4.1. Pregunta General	5
4.2. Preguntas específicas.....	5
5. Viabilidad.....	5
5.1. Recursos Humanos.....	5
5.2. Tiempo de investigación	5
5.3. Recursos bibliográficos	6
6. Estructura de la tesis.....	6
7. Resumen del capítulo	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Antecedentes	8
2. Crecimiento Empresarial.....	9
2.1. Definición de crecimiento empresarial.....	10
2.2. Enfoques del crecimiento empresarial	11
2.3. Etapas de crecimiento Empresarial	14
3. Tipos de emprendimiento.....	16
3.1. Emprendimiento Tradicional.....	16
3.2. Emprendimiento Dinámico	16
3.3. Startup	17
4. Fintech.....	19
4.1. Definición de Fintech	19
4.2. Clasificación de las fintech.....	21

4.3.	Ecosistema Fintech.....	22
5.	Factores de crecimiento de las fintech	24
5.1.	Factores internos de crecimiento de las fintech.....	25
5.2.	Factores externos de crecimiento de las fintech.....	30
6.	Resumen del capítulo	36
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		39
1.	Alcance de la investigación.....	39
2.	Diseño Metodológico	39
2.1.	Enfoque de la Investigación:	40
2.2.	Estrategia general de la investigación:	40
2.3.	Horizonte temporal de la investigación.....	41
2.4.	Unidades de la investigación y selección muestral	42
2.5.	Matriz de Consistencia	43
3.	Herramientas de recojo de la información	44
4.	Secuencia Metodológica	44
4.1.	Fase Teórica:	45
4.2.	Fase de campo:.....	46
4.3.	Fase Analítica:.....	47
5.	Sistematización de hallazgos.....	49
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL		50
1.	América Latina.....	50
2.	Industria fintech en el Perú.....	51
2.1.	Condiciones del mercado fintech peruano	52
2.2.	Ecosistema fintech peruano.....	53
3.	Fintech seleccionadas.....	58
3.1.	Tienda Pago.....	59
3.2.	Zest Capital	60
3.3.	Fash	61
3.4.	Hello Zum	62
3.5.	Culqi.....	63
3.6.	WepayU.....	64

3.7. Ayllu.....	65
3.8. Tinkuapp.....	66
4. Resumen del capítulo	67
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN	69
1. Hallazgos de entrevistas.....	69
2. Sistematización de la Información	69
2.1. Codificación	69
2.2. Clasificación de etapa de crecimiento de las fintech seleccionadas.....	70
2.3. Análisis.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
1. Conclusiones	110
2. Recomendaciones.....	114
2.1. Para los emprendedores.....	114
2.2. Para los policy makers y nuevos emprendedores fintech.....	115
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	116
REFERENCIAS.....	117
ANEXO A: Factores internos de crecimiento empresarial de Vier (2016).....	128
ANEXO B: Factores externos explicativos del crecimiento empresarial de Blázquez et al. (2006)	129
ANEXO C: Factores de desarrollo de la industria fintech peruana de Galarreta et al. (2019).....	130
ANEXO D: Análisis comparativo de los factores de crecimiento recogidos en la teoría	131
ANEXO E: Roles y responsabilidades del regulador.....	133
ANEXO F: Universo de Fintech en el Perú	134
ANEXO G: Matriz de consistencia.....	135
ANEXO H: Guía de Entrevista CEO	136
ANEXO I: Guía de entrevista a especialistas.....	142
ANEXO J: Hallazgos etapa exploratoria	149
ANEXO K: Ecosistemas fintech en Latinoamérica	152

ANEXO L: PESTE Industria Fintech en el Perú	153
ANEXO M: Miembros del PECAP	155
ANEXO N: Matriz FODA de Fintech Seleccionadas	156
ANEXO Ñ: Análisis Canvas de las Fintech Seleccionadas	161
ANEXO O: Matriz de Hallazgos	169
ANEXO P: Relación entre códigos	232
ANEXO Q: Clasificación de etapa de crecimiento	233
ANEXO R: Resumen de valoraciones de factores por las fintech estudiadas	235



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de crecimiento de startup OCDE.....	15
Tabla 2: Diferencias: Emprendimiento, Startup y Emprendimiento dinámico	18
Tabla 3: Clasificación <i>Fintech</i> según su segmento o categoría.....	21
Tabla 4: Factores de crecimiento <i>Fintech</i> (Constructo Teórico).....	37
Tabla 5: <i>Fintech</i> seleccionadas	43
Tabla 6: Entrevistas Exploratorias	46
Tabla 7: Ficha técnica <i>Fintech</i> seleccionadas	47
Tabla 8: Ficha técnica especialistas de validación	48
Tabla 9: Tabla de códigos	70
Tabla 10: Resumen de hallazgos: Perfil del emprendedor.....	76
Tabla 11: Resumen de hallazgos: Características de la <i>fintech</i>	79
Tabla 12: Resumen de hallazgos: Equipo	83
Tabla 13: Resumen de hallazgos: Innovación.....	85
Tabla 14: Resumen de hallazgos: Marketing	87
Tabla 15: Resumen de hallazgos: Seguridad.....	90
Tabla 16: Resumen de hallazgos: Planificación.....	93
Tabla 17: Resumen de hallazgos: Condiciones de mercado	98
Tabla 18: Resumen de hallazgos: Gobierno y soporte regulatorio.....	100
Tabla 19: Resumen de hallazgos: Acceso a capital.....	101
Tabla 20: Resumen de hallazgos: Soporte y mentoría	104
Tabla 21: Resumen de hallazgos: Acceso a capital.....	106
Tabla 22: Resumen de hallazgos: Cliente	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la tesis Caracterizar los factores clave de crecimiento de las <i>Fintech</i> de los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana	6
Figura 2: Ecosistema <i>Fintech</i>	24
Figura 3: Tipos de Innovación Manual de OCDE.....	28
Figura 4: Secuencia Metodológica.....	45
Figura 5: Proceso de Análisis de información con el software Atlas.Ti	49
Figura 6: Ecosistema <i>fintech</i> peruano	58
Figura 7: Contexto de las <i>fintech</i> seleccionadas.....	68
Figura 8: Etapas de crecimiento de las <i>fintech</i> estudiadas	71
Figura 9: Factores clave de crecimiento propuesto por <i>fintech</i> y especialistas.....	109



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como sujeto de estudio a las startups o emprendimientos dinámicos, denominados *Fintech*, las cuales son nuevos modelos de negocio que a través de la tecnología generan soluciones financieras digitales para segmentos no atendidos por el sistema financiero tradicional. Una de las principales características de estas nuevas soluciones es que han experimentado un crecimiento acelerado en el mundo, por lo que resulta interesante identificar y entender aquellos factores que influyen en el crecimiento de estos negocios emergentes.

En el Perú, la industria *Fintech* no ha sido ajena al acelerado crecimiento de este tipo de empresas, pues a la fecha se posiciona como el sexto país que concentra la mayor actividad *Fintech* en Latinoamérica. Sin embargo, no hay aproximaciones empíricas que intenten explicar el fenómeno del crecimiento *Fintech*. Por lo cual, esta investigación aporta conocimiento al estudio de los factores de crecimiento para una selección de *Fintech*, de las cuales se analiza un conjunto de factores tanto internos y externos, definidos en la teoría y trasladadas al contexto del ecosistema de las *Fintech* estudiadas. Para ello, se realizó un estudio de casos múltiple de ocho *Fintech* peruanas que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en el Perú al 2019 en Lima Metropolitana.

Para la codificación, sistematización y el análisis de la información recopilada de las entrevistas a profundidad a CEOs o fundadores de las *Fintech* analizadas y expertos *Fintech*, se hizo uso del software ATLAS.ti. Dentro de los resultados se identificó que los factores internos de crecimiento son más valorados por las *Fintech*, pero no hace menos importante el rol e impacto que tienen los factores externos en el crecimiento. En ese sentido, de los trece factores identificados, ocho son clave para el crecimiento y son transversales a la etapa en la que se encuentran las *Fintech*.

De esta manera la tesis logra su objetivo principal de caracterizar los factores clave de crecimiento de las *Fintech* seleccionadas que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento. En esa línea, la contribución de este estudio está en dar a conocer los factores claves de crecimiento de ocho *Fintech* peruanas, los cuales pueden servir para los CEOs de las *Fintech* del estudio, asimismo de referencia para nuevos emprendedores *Fintech* conocer una perspectiva de los sujetos estudiados, específicamente en algunos segmentos. Finalmente se detallan las recomendaciones a los CEOs de las *Fintech*, policy makers y futuros investigadores. Además, si bien esta tesis no explica los factores de crecimiento aplicables a todas las *Fintech* peruanas, se recomienda que en futuras investigaciones se tome en cuenta las principales limitaciones de este estudio

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se identificó que las *fintech* son un tipo de emprendimiento dinámico o startup, con un modelo de negocio nuevo o establecido que con un componente innovador ofrece servicios financieros basados en la tecnología y que se caracteriza por tener un crecimiento escalable. Es en este contexto que se desarrolla la presente investigación sobre la “Caracterización de los factores clave que influyen en el crecimiento de las *Fintech*: Un estudio de casos múltiples de las *fintech* que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana” la cual nos permite tener un acercamiento al sector desde las diferentes *fintech* que pertenecen a las categorías de préstamos, pagos y remesas, gestión de finanzas empresariales, seguros y mercado de esta forma identificar los factores que permitieron su crecimiento. Esta investigación presenta la siguiente estructura:

En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema en el cual surge la interrogante de determinar cuáles han sido los factores claves que han permitido este rápido crecimiento en el contexto peruano. En el segundo capítulo, se realiza una revisión bibliográfica sobre los principales conceptos ligados al crecimiento empresarial, emprendimiento dinámico y startups. Finalmente, se profundiza en la teoría sobre las *fintech*, su ecosistema y los factores más relevantes que han llevado a que este nuevo modelo de negocio sea uno de los de mayor crecimiento en el mundo.

En el tercer capítulo se plantea la metodología de la investigación, el alcance, diseño metodológico y las herramientas que se emplean en el estudio de casos múltiple. Seguidamente, en el cuarto capítulo, se aborda el marco contextual del desarrollo de la industria *fintech* en Latinoamérica y en el Perú; asimismo se describe y se analiza a la *fintech* seleccionadas y su entorno competitivo. En el capítulo 5 se exponen los principales hallazgos de la investigación y el análisis de las entrevistas realizadas. Finalmente, en los últimos capítulos se detallan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación en base a los resultados del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se desarrolla la descripción del problema u oportunidad, justificación en el aspecto social, organizacional y académico. Asimismo, se plantean los objetivos y sus respectivas preguntas de investigación; finalmente se concluye con el resumen del capítulo.

1. Problema/Oportunidad de investigación

A medida que el mundo y la tecnología han evolucionado, surgieron nuevos modelos de negocio. En ese sentido, en los últimos años se han desarrollado iniciativas innovadoras denominadas startups, un nuevo modelo de negocio caracterizado por su escalabilidad, alto grado de innovación y base tecnológica (Ries, 2012). La aparición de este nuevo modelo de negocio tuvo impacto en diferentes sectores, entre ellos el sector financiero, el cual ya no se limita a instituciones tradicionales, sino que ha permitido el ingreso de nuevos actores tecnológicos que responden a las necesidades de los clientes (Silva & Ramos, 2017). A estos nuevos actores se les conoce como “*fintech*”.

Las *fintech* surgen como resultado del desarrollo y accesibilidad que ha suscitado el internet y la tecnología con los smartphones, big data, la nube y las redes sociales; creando así, consumidores que exigen alternativas que les simplifique la vida, soluciones creativas que demande poco tiempo y se acoplen a sus necesidades (Chishti & Barberis, 2017). De esta forma, se entiende que las *fintech* son modelos de negocio ágiles que tienen como objetivo crear soluciones tecnológicas a los problemas financieros, transformando la economía, los negocios y la vida cotidiana de las personas (Nienaber 2017 citado en Chishti & Barberis 2017).

Estos emprendimientos han presentado un rápido crecimiento en los últimos años. De acuerdo al último informe del Banco Interamericano de Desarrollo [BID], BID Invest y Finnovista (2018) el número de *fintech* en América Latina tuvo un incremento del 66% con respecto al año anterior. Pese a estas cifras, el ecosistema *Fintech* de la región aún presentan múltiples desafíos como el acceso a mercado, fuentes de financiamiento y temas regulatorios que limitan la consolidación y un mayor nivel de madurez frente a otros ecosistemas donde el fenómeno *fintech* lleva más años de experiencia, como Londres o Singapur.

En el Perú, la industria *fintech* tuvo un crecimiento del 256% en los últimos dos años (Belmont, 2018), pasando de 16 *fintech* a 57 al 2018 y 130 en el 2019 (Diario Expreso, 2019); con las categorías más representativas: préstamos (24%), pagos y remesas (21%), comercio y mercado (10%), crowdfunding (9%), gestión de finanzas empresariales (9%) y otros (6%) (BID 2018 citado

en Belmont, 2018). Estas categorías coinciden con la clasificación de los segmentos propuestos por Vodanovic Legal (2018): pagos y transferencias, préstamos, inversiones, gestión de finanzas empresariales, entre otras, las cuales serán explicadas más adelante. No obstante, pese al crecimiento de las categorías mencionadas, la tasa de mortalidad en las *Fintech* peruanas representa un 19%, la segunda tasa más alta de la región (BID & Finnovista, 2018). Este indicador de crecimiento conlleva a cuestionar cuáles son los factores que influyen en el crecimiento o la mortalidad de las *fintech* de estos segmentos.

Además, haciendo una revisión a la literatura se evidencia la escasez de estudios realizados que determinen los factores, elementos y/o actores que influyen en el crecimiento de las *fintech* en países emergentes como el Perú. Esto representa una oportunidad de investigación y contribución al ecosistema *fintech* peruano, a partir de un estudio de caso múltiple de las *Fintech* de los segmentos con mayor crecimiento. Lo anterior permite caracterizar las condiciones en las cuales las *fintech* del estudio se desarrollan y crecen.

En resumen, si bien el número de *fintech* en el Perú se han incrementado, son pocas las *fintech* que sobreviven y se mantienen competitivas en el mercado. En virtud a lo mencionado y al potencial que muestran tener estos nuevos modelos de negocio, la presente investigación busca identificar los factores que influyen en el crecimiento de las *fintech* seleccionadas, profundizando en un tema que no ha sido ampliamente estudiado en el contexto local, y que sirva como referencia para la toma de decisiones de los sujetos de investigación, nuevos emprendimientos *fintech* e investigadores que quieran conocer más a profundidad sobre los factores clave de crecimiento identificados.

2. Justificación de la investigación

El fenómeno *fintech* se ha desarrollado en países Latinoamericanos como Chile, Colombia y México que presentan un mayor número de *fintech* y un ecosistema más consolidado (Lee & Shin, 2018). Sin embargo, en el Perú aún existe una necesidad de conocer cómo crecen las *fintech*, ya que pese a tener un elevado número de *Fintech* en el mercado, su tasa de deserción es alta y se encuentran escasos estudios empíricos que aborden este fenómeno.

Asimismo, el impacto generado en el sector no atendido pone en realce la importancia del crecimiento de las *fintech*, por su relación entre los factores de crecimiento de las *fintech* con la reducción de brechas como la inclusión financiera, transparencia y acceso a los servicios financieros (Ames, 2018). Lo anterior se refuerza con el informe “El panorama de la industria *Fintech* en Perú”, el cual señala que aproximadamente “el 40% de las *fintech* en Latinoamérica buscan atender a

personas o pymes no bancarizados o sub-bancarizados, lo que supone que buena parte del enfoque *Fintech* en Latinoamérica está en la inclusión financiera” (Vodanovic Legal, 2018, p. 7).

Por otro lado, uno de los objetivos de las ciencias de la Gestión es generar conocimiento para la buena toma de decisiones en organizaciones de diferentes sectores. Por lo tanto, la presente investigación pretende entender el crecimiento de estas nuevas formas de negocio en el sector financiero y el impacto que estas pueden generar en aras al desarrollo del sector *fintech* como fuente innovación y crecimiento económico.

De lo mencionado, se espera que los resultados contribuyan, en primer lugar, desde la perspectiva de los CEOs de las *fintech* seleccionadas, resulta importante gestionar adecuadamente los factores que influyen en el crecimiento con el objetivo de ser sostenibles en el tiempo. En segundo lugar, aporta a que los emprendedores y pequeños empresarios vean a las *fintech* como una herramienta de gestión para sus negocios desde el acceso a financiamiento hasta la asesoría de sus inversiones. Asimismo, sirva de referencia para futuros emprendedores *fintech* en los segmentos estudiados y policy makers para identificar las necesidades, barreras y oportunidades del sector.

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo General

Caracterizar los factores clave de crecimiento de las *fintech* seleccionadas que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento que operan en Lima Metropolitana.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores clave del crecimiento de las *Fintech* desde una perspectiva teórica y empírica.
- Describir las principales características de las *Fintech* seleccionadas en el entorno en el que se desarrollan.
- Describir los factores clave de crecimiento de las *Fintech* estudiadas, utilizando como referencia los factores identificados en la teoría y trabajo de campo
- Conocer la relación existente entre los factores clave de crecimiento y la etapa de crecimiento en la que se encuentran las *Fintech* estudiadas

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta General

¿Cuáles son aquellos factores clave de crecimiento de las *Fintech* seleccionadas que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento que operan en Lima Metropolitana?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores clave de crecimiento existentes desde una perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cuáles son las características de las *Fintech* seleccionadas y su entorno en el que se desarrollan?
- ¿Cómo se dan los factores clave de crecimiento de las *Fintech* seleccionadas, en base a los factores identificados en la teoría y el trabajo de campo?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los factores clave de crecimiento y la etapa de crecimiento de las *Fintech* estudiadas?

5. Viabilidad

5.1. Recursos Humanos

Para llevar a cabo la presente investigación se contó con el apoyo de diferentes actores del ecosistema; entre ellos, María Laura Cuya, CEO de la *fintech* Innova Funding y Presidenta de la Asociación *Fintech* del Perú 2018, quien a través de entrevistas a profundidad en la etapa pre - exploratoria contribuyó a la selección de *fintech* con mayor crecimiento. Además, fue el nexo principal con la incubadora CIDE y los CEOs de las *fintech* seleccionadas. Por otra parte, se contó con el aporte de información de miembros del Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico (Emprende UP), la cual es una institución promotora de la cultura *fintech*, mediante su director Javier Salinas y la especialista de la red inversionistas. Finalmente, el equipo investigador que, junto al asesoramiento de Jean Pierre Seclén Luna, experto en temas de crecimiento empresarial y metodología de la investigación desarrollaron el presente estudio.

5.2. Tiempo de investigación

La presente investigación se realizó en un año, el cual fue un tiempo prudente para el alcance y los objetivos de la presente investigación.

5.3. Recursos bibliográficos

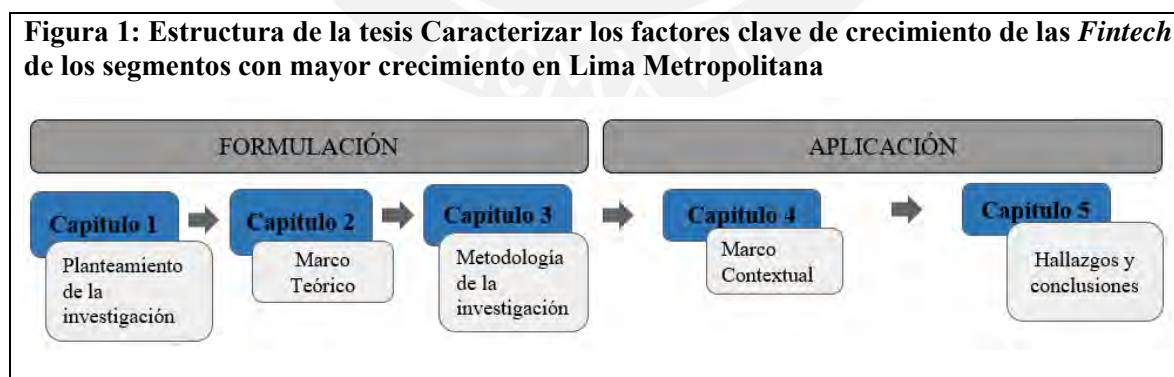
A pesar de ser un tema poco estudiado en el Perú, se identificó las fuentes secundarias como la bibliografía pertinente que brinda credibilidad al lector en cuanto al tema de investigación. Esto incluye *papers*, artículos científicos, tesis previas en temas de crecimiento empresarial, startup y *fintech*.

6. Estructura de la tesis

La presente tesis, tiene una estructura dividida por cinco capítulos, los cuales se agrupan en dos etapas: Etapa de formulación y otra de aplicación.

Como primera fase de formulación, contempla tres capítulos, en el primero se presenta el problema de investigación, la justificación, objetivos del estudio, viabilidad y la estructura de la tesis; en el segundo capítulo se realiza una revisión bibliográfica acerca del objeto de estudio: factores de crecimiento, y el sujeto de estudio: empresas *fintech*. Para concluir esta fase, contamos con el tercer capítulo, en el cual se explica la metodología de la investigación, entre ella, el alcance, diseño, herramientas y la secuencia metodología del estudio.

En la segunda fase, en el cuarto capítulo se contextualiza a las *fintech* y su ecosistema en un contexto mundial, Latinoamericano y en el Perú; en el capítulo cinco se desarrolla el trabajo de campo, se incluye el análisis y discusión de los hallazgos. Finalmente, esta investigación presenta las conclusiones, recomendación y futuras líneas de investigación en base a los resultados obtenidos (ver Figura 1).



7. Resumen del capítulo

La situación problemática descrita en el capítulo actual, permite una mejor comprensión de la oportunidad de investigación que existe en la industria *fintech* en el Perú, a partir de dos situaciones identificadas de este tipo de empresa: por un lado, se encuentra el porcentaje de crecimiento en los dos últimos años, siendo el segundo país con mayor crecimiento en Latinoamérica; y por otro lado, la tasa de mortalidad de 19% en las *fintech* (BID et al., 2018). A partir de ello, se logra identificar la problemática de interés en comprender los factores clave que permiten el crecimiento de las *fintech*, explicando dichos factores a partir de *fintech* de los segmentos con mayor crecimiento en el Perú que ayudarán a explicar el fenómeno.

En esa línea, se evidencia que existen diversos factores que pueden contribuir al desarrollo de esta industria y que los países emergentes como el Perú tienen grandes expectativas porque cuentan con brechas en el mercado que representan oportunidades para la innovación y el uso de servicios financieros digitales. La investigación cuenta con relevancia en aspectos sociales, en las ciencias de la gestión y desde la academia, debido a que entender el crecimiento de las *fintech* conlleva a identificar el impacto de este nuevo modelo de negocio en la inclusión financiera a nivel local. Asimismo, es un nuevo sector empresarial que representa oportunidades para emprendedores y CEOs de las *fintech* estudiadas. Finalmente aporta a una nueva línea de investigación en la transformación del sector financiero.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe, a partir de la literatura consultada, los principales aportes de autores especializados en los temas de crecimiento empresarial, startup, emprendimiento dinámico *fintech* y los factores de crecimiento de cada uno de ellos.

1. Antecedentes

Dentro de una etapa pre exploratoria se realizó la revisión bibliográfica de investigaciones empíricas y no empíricas que ayudaron a delimitar mejor la problemática existente y los objetivos de la investigación. Siendo así, las siguientes investigaciones forman parte del primer acercamiento que se obtuvo del objeto de estudio.

Luego de realizar la revisión de la literatura, se identificó la escasez de estudios que aborden el tema de crecimiento empresarial en los emprendimientos *fintech*, debido a la reciente aparición de este tipo de empresas en el mercado. En ese sentido, a partir del interés de estos nuevos tipos de emprendimientos, se realizaron aproximaciones al estudio de las *fintech*. En el contexto latinoamericano Silva y Ramos (2017), abordan la evolución de las *fintech*, en el cual se identifica que la innovación es componente esencial del modelo de negocio y que le ha permitido hacer frente a instituciones financieras tradicionales desde distintas posiciones que dependen del segmento atendido por la *fintech*. Asimismo, la innovación se apoya de la tecnología disponible para mejorar la experiencia y seguridad de los clientes.

En el contexto peruano, si bien las investigaciones sobre los factores de crecimiento de las *fintech* no han sido ampliamente estudiadas, existen aproximaciones sobre el crecimiento en las Mypes y startups. En relación a los factores que permiten o limitan el crecimiento de las mypes, Avolio, Mesones y Roca, (2011) desarrollaron el estudio: “Factores que limitan el crecimiento en Microempresas en el Perú”, en el cual identificaron cinco factores que limitan su crecimiento: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. Si bien el estudio muestra valiosas conclusiones, los sujetos sobre el cual se aplica el análisis no comparten características similares, a los sujetos de estudio, es decir no son de base tecnológica, por lo que los factores identificados no se usarían propiamente para los objetivos de la presente investigación.

Por otro lado, en relación a modelos de negocio dinámicos, Montoro, Jara y Rivera (2017) tienen un mejor acercamiento a este fenómeno, caracterizando los elementos clave de crecimiento de startups en base a un caso de estudio múltiple. En el cual, a través del modelo agente-negocio-entorno,

concluyen que en la dimensión agente lo más importante es la motivación, habilidades blandas y redes de contacto; en la dimensión negocio se identificó que el equipo interdisciplinario y la propuesta de valor del emprendimiento son lo más importante. Por último, en el nivel entorno, el acceso a financiamiento y los clientes son aspectos que las *fintech* debe prestar especial atención, ya que permitirá aplicar el proceso de creación de productos para lograr cubrir sus necesidades constantemente.

Con respecto a estudios de la industria *fintech* peruana, Palomino, Velásquez y Marcos (2019) estudian el proceso de innovación en las *Fintech* ganadoras del Concurso Startup Perú, en la cual concluyen que la innovación es inherente al modelo de negocio de las *Fintech*, que a si bien, aún no cuenta con un proceso sistematizado, existen prácticas y habilitadores de gestión de la innovación que permite lanzar sus servicios al mercado de manera exitosa.

Finalmente, Galarreta, Ishara, Llanca y Rivera, (2019) profundizan en el entendimiento del ecosistema *Fintech* a nivel local, y proponen un modelo de desarrollo del ecosistema *Fintech* en el Perú, siendo los principales factores de crecimiento características del mercado financiero, infraestructura tecnológica, características de la *Fintech*, existencia de incubadoras y aceleradoras, condiciones del ecosistema financiero y la regulación.

En base a lo comentado, se procederá a profundizar los conceptos principales de crecimiento empresarial, startup, emprendimiento dinámico y *fintech* para caracterizar los factores clave crecimiento y entender el marco en el que se desarrollan las *fintech* seleccionadas.

2. Crecimiento Empresarial

El crecimiento empresarial, uno de los temas más estudiados desde finales de la década del cincuenta, a la fecha no cuenta con una teoría general; debido, en primer lugar, a la complejidad que supone caracterizar a una empresa; en segundo lugar, a la existencia de múltiples criterios de medición del crecimiento; o, en tercer lugar, a la dificultad para distinguir entre los conceptos de crecimiento y desarrollo (Correa, 1999). De ese modo, resulta fundamental estudiar el crecimiento empresarial, dado que se considera a este fenómeno como un factor determinante en el incremento de la competitividad de la empresa. En ese sentido, la competitividad es entendida como la capacidad de la empresa para sobresalir en el mercado con respecto a la competencia, en base a las características sostenibles y difíciles de imitar de su modelo de negocio denominadas ventajas competitivas (Seclén, 2016b).

La competitividad está condicionada por tres factores: los relativos al país donde la empresa opera “efecto país”; los relacionados al sector al que pertenece la empresa “efecto sector” y los que son provenientes de la propia empresa “efecto empresa” (Cuervo, 1983; Salas, 1983; Galán & Vecino 1997 citado en Seclén 2009). Los aspectos mencionados son muy relevantes, debido a que estos permiten que la empresa desarrolle ventajas competitivas en el mercado donde operan; teniendo como factor predominante el efecto empresa; es decir, aquellos que están relacionados a los recursos y capacidades que esta posee para distinguirse.

Una vez entendido el concepto de competitividad y su relación con el crecimiento empresarial, la presente investigación desarrolla este último como eje de estudio, debido a que el crecimiento empresarial se considera el principal factor de competitividad para las empresas.

En los siguientes acápite se recopilan las definiciones más importantes del crecimiento empresarial; así como, una breve explicación de los principales enfoques.

2.1. Definición de crecimiento empresarial

Como se mencionó anteriormente, existen dificultades para definir el concepto “crecimiento empresarial” sin embargo, es posible destacar algunas aproximaciones a su definición, a partir del aporte de los diversos autores que han abordado el estudio de este fenómeno.

Por un lado, para Penrose el crecimiento es el proceso que implica la acción de realizar modificaciones internas a una organización, a fin de conseguir el aumento en sus dimensiones y cambios en sus características (Penrose 1962 citado en Correa 1999). Es decir, cuando la empresa se decide explotar al máximo los recursos que tiene a su disposición para la generación de valor y riqueza de la firma (Blázquez, Dorta & Verona, 2006a).

Por otro lado, el crecimiento empresarial significa el aumento duradero del tamaño de la empresa, a través de cambios estructurales y de sistemas, lo cual genera progreso económico (Perroux 1963 citado en Correa 1999). En ese sentido, se evidencia que los mencionados cambios se orientan hacia un enfoque más cualitativo (Blázquez et al., 2006a).

En contraste, para De Ravel (1972 citado en Correa 1999) el crecimiento tiene una clara connotación cuantitativa, puesto que está relacionada con el aumento del volumen de la producción. Relacionando los conceptos “crecimiento” y “dimensión”; ya que considera que la dimensión es un subproducto del crecimiento; es decir, toda vez que una empresa cambia de dimensión es precisamente porque crece. Además, considera al crecimiento de la empresa como un proceso

voluntario, pero que depende de las decisiones y estrategias de su directivo, que, de no hacerlas, la empresa inevitablemente se verá reducida ante la entrada de nuevos competidores, el desarrollo de nuevas tecnologías, el surgimiento de nuevos mercados, etc. (De Ravel 1972 citado en Blázquez et al. 2006a).

Desde una visión integral del crecimiento, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA) considera que “el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad, como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa” (AECA 1996 citado en Correa 1999, p. 10). De esta manera, la AECA busca relacionar los términos “crecimiento” a cambios cuantitativos, y “desarrollo” orientado a variaciones cualitativas; las cuales dependen del tiempo, la experiencia adquirida y del entorno en el que se desenvuelve la empresa (AECA 1996 citado en Blázquez et al. 2006a).

En base a la revisión teórica expuesta y para fines de esta investigación se entiende al crecimiento empresarial como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por decisión del emprendedor, según el cual, la empresa se ve obligada a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos y cambios organizacionales que le permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo (Blázquez, 2005, pp. 16 -17).

Se escoge esta definición debido a que integra, en gran medida, los aspectos más importantes de cada autor mencionado anteriormente. Asimismo, es adaptable al contexto de las *fintech* estudiadas. En el siguiente apartado, se describen los enfoques de crecimiento empresarial que apoyan entender su evolución.

2.2. Enfoques del crecimiento empresarial

En este apartado se identificarán las principales corrientes teóricas sobre el crecimiento empresarial y se recopilarán los postulados más relevantes de cada enfoque, los cuales ayudan a conceptualizar las diferentes perspectivas de crecimiento que han surgido a través del tiempo. En ese sentido, se presentan seis enfoques diferentes que buscan explicar el fenómeno del crecimiento empresarial.

2.2.1. Enfoque estocástico del crecimiento empresarial

El planteamiento estocástico del crecimiento empresarial gira entorno a la ley del efecto proporcional de Gibrat (1931 citado en Erauskin et al., 2011), o ley de Gibrat, a través del cual el crecimiento es un fenómeno independiente o aleatorio del tamaño inicial de la empresa. Asimismo, este crecimiento resulta de una variedad de factores como la rentabilidad, el mercado, la aversión al riesgo, la estructura organizacional, el capital, las posibilidades de financiación, las circunstancias del entorno, entre otras. En ese sentido, toda empresa tiene la misma posibilidad de crecer a una determinada tasa, independientemente de cuál sea el tamaño inicial. Además, esta ley continúa siendo citada y contrastada por distintos enfoques y estudios empíricos que hasta el día de hoy buscan entender el fenómeno del crecimiento empresarial (Erauskin et al., 2011).

2.2.2. Teoría económica clásica del crecimiento empresarial

Desde este enfoque Penrose (1962 citado en Erauskin et al., 2011) plantea una relación inversa entre el crecimiento y el tamaño de la empresa, en la cual las pequeñas empresas crecen más rápido que las grandes. En ese sentido, para el autor, el crecimiento empresarial es entendido como la búsqueda del tamaño mínimo eficiente que le permita a la empresa tener una mayor competitividad dentro de un sector determinado. Asimismo, bajo esta perspectiva, el crecimiento es un proceso limitado, pues si todas las empresas de un determinado sector se encuentran en su tamaño óptimo, ya no habrá posibilidad de crecer. Sin embargo, una de las mayores limitaciones de esta teoría es que no cuenta con los factores necesarios para explicar satisfactoriamente el crecimiento de las grandes empresas multinacionales (Erauskin et al., 2011).

2.2.3. Enfoque behaviorista del crecimiento empresarial

Los planteamientos behavioristas del crecimiento, contrario al postulado de la teoría económica clásica, considera que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y el crecimiento, pues cuanto más grande sea la empresa, existe una mayor separación de poderes entre la directiva y los propietarios, con lo cual los directivos tienen mayor autonomía para tomar decisiones sobre los procesos de crecimiento (Baumol 1959 citado en Erauskin et al., 2011). Bajo este enfoque se podría explicar el crecimiento de grandes empresas más allá de las limitaciones planteadas por la eficiencia económica (Correa, 1999).

2.2.4. Teoría del aprendizaje del crecimiento empresarial

Desde la teoría del aprendizaje, se busca suplir la insuficiencia del enfoque estocástico para poder explicar la dinámica del crecimiento empresarial. En ese sentido, según la teoría del aprendizaje, sólo las empresas eficientes sobreviven y crecen; por lo tanto, este enfoque incluye nuevos factores como la edad de la empresa y el sector donde compite para tratar de explicar el crecimiento.

Con relación a lo anterior, Jovanovic (1982 citado en Erauskin et al., 2011) postula que las empresas más jóvenes tendrán mayores índices de crecimiento, pues tienen menos conocimientos del costo de sus actividades y de cómo estos varían a lo largo del tiempo; y las empresas maduras, con más conocimiento sobre el tamaño óptimo que le permite optimizar su eficiencia, tendrán menores cambios de tamaño. Como complemento, otros estudios empíricos como los de Dunne, Roberts y Samuelson (1989); Dunne y Hughes (1996); y Fariñas y Moreno (2000) confirman el modelo Jovanovic al obtener que el crecimiento se haya inversamente relacionado con el tamaño y la edad.

2.2.5. Teoría de los recursos

Desde los planteamientos más recientes de la literatura, la teoría de los recursos considera dos enfoques. Por un lado, la teoría de la restricción de recursos, la cual afirma que las empresas con menos recursos son más proclives a utilizarlos más eficientemente y que por ello las empresas de reciente creación, poseen menos recursos, pero presentan mayores tasas de crecimiento que el resto de empresas (Baker & Nelson 2005 citado en Erauskin et al., 2011). Por otro lado, la teoría de los recursos ociosos, menciona que el crecimiento de una empresa se ve condicionado al uso de todos los recursos para mejorar su eficiencia (Erauskin et al., 2011). En este sentido, según Moreno y Casillas (2007) los factores de la existencia de recursos ociosos y el tamaño condicionan el crecimiento empresarial.

2.2.6. Enfoque determinista

Por último, en la literatura consultada, se sumó el enfoque determinista, planteado por Becchetti y Trovato (2002) en contraposición a los planteamientos estocásticos del crecimiento empresarial. Este enfoque considera que el crecimiento depende de una serie de factores observables y busca identificar los factores internos y externos que podrían explicar este crecimiento, tales como la evolución del entorno general, dinámica del sector donde compite la empresa, estrategia de negocio

desarrollada, recursos disponibles, características y motivaciones de los propietarios, entre otros (Seclén, 2016a).

De lo expuesto, como se mencionó anteriormente, existen diversas formas de entender el crecimiento empresarial. A pesar de las limitaciones de los enfoques presentados, es recomendable el uso de un enfoque que permita tener una visión más sistémica, la cual comprenda variables de las dimensiones de la empresa y de su entorno (Chandler, Mckelvie & Davidsson, 2009). Por lo expuesto, la presente investigación, recoge la base del enfoque determinista, que permitirá identificar y entender el crecimiento a través de factores internos y externos, además de su flexibilidad por ser aplicable a organizaciones como las *fintech* seleccionadas.

Finalmente, de acuerdo a la revisión bibliográfica se identificó que existen modelos que buscan explicar el crecimiento. Por un lado, a través de factores, los cuales están asociados a las dimensiones de la empresa y de su entorno, como son Blázquez et al. (2006a) y Vier (2016), los cuales serán abordados en la sección de factores de crecimiento para las *fintech*. Por otro lado, otros autores explican el fenómeno a través de etapas de crecimiento, como Churchill & Lewis (1983) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016). En base a los objetivos de la presente investigación, a continuación, se abordan las etapas de crecimiento empresarial aplicables a los sujetos de estudio.

2.3. Etapas de crecimiento Empresarial

Ante la falta de un modelo para las etapas de crecimiento en las *fintech*, la presente investigación toma como referencia a Jara, Montoro y Rivera (2017) quienes adaptan las etapas de crecimiento de *startups* propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), y las variables del modelo de crecimiento empresarial de Churchill y Lewis (1983).

Consideramos que las etapas y variables propuestas se adaptan a los sujetos de estudio, pues si bien Churchill y Lewis (1983) desarrollan cinco etapas que la empresa debe afrontar para lograr el crecimiento: existencia, sobrevivencia, éxito, despegue y madurez. Pertenecer a alguna de estas cinco etapas se evalúa a partir de las siguientes variables: estilo de gestión, organización o estructura de la empresa, existencia de sistemas formales, estrategia principal y la relación negocio-dueño. A pesar que este modelo muestra etapas de crecimiento definidas, no son comparables del todo con empresas jóvenes. Por ello, se toma las etapas de crecimiento de la OCDE gestación, nacimiento, desarrollo y expansión, las cuales están orientadas a emprendimientos dinámicos o startups (ver Tabla 1).

Tabla 1: Modelo de crecimiento de startup OCDE

Variable\Etapa de crecimiento	Gestación	Nacimiento	Desarrollo	Expansión
Estilo de gestión	Supervisión directa	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Supervisión supervisada
Organización	1 nivel	2 niveles	3 niveles	3 niveles a más
Sistemas formales	Mínima a inexistente	Mínima	En desarrollo	Maduración
Estrategia principal	Existir	Sobrevivir	Despegar	Escalar
Negocio y dueño	Solo fundadores conforman el negocio	Fundadores involucrados en las decisiones del día a día	Fundadores delega(n) decisión(es) del día a día	Fundadores delega(n) decisión(es) del día a día

Adaptado de Montoro et al. (2017); Churchill y Lewis (1983); OCDE (2016).

En la etapa de la gestación, el principal objetivo es captar clientes para entregar el producto o servicio. La dirección del emprendimiento está a cargo de los fundadores quienes son los únicos miembros y responsables de realizar todas las operaciones para poner en marcha el nuevo negocio. Al no tener terceros, la supervisión es directa y su estructura tiene un solo nivel. Asimismo, la estrategia principal de la startup en esta etapa es existir; es decir, validar su modelo de negocio sin una rigurosa planificación de actividades. Muchas empresas en esta etapa no logran pasar esta barrera y dejan de operar.

En la etapa de nacimiento, los emprendimientos dinámicos o startups, además de sus fundadores, cuentan con nuevos miembros en su equipo, lo cual incrementa un nivel en la estructura de la empresa. A pesar de ser un equipo más grande, los fundadores siguen tomando decisiones para el negocio de manera constante, y supervisando directamente las actividades del equipo. En ese sentido, tanto los planes estratégicos, como operativos son variables, ya que el modelo de negocio todavía está en constante cambio para adaptarse a las necesidades reales de los clientes y sobrevivir.

Para la etapa de desarrollo, existen tres niveles en la estructura de la empresa; ya que cuenta con personas que supervisan el trabajo de otras que se encargan del día a día, por lo cual el estilo de gestión es una supervisión supervisada. Asimismo, los sistemas formales se vuelven necesarios, pues las actividades son más complejas y se requiere hacer un registro de estas; no obstante, aún están sujetos a variaciones del mercado. Su estrategia principal es despegar.

Finalmente, en la etapa de expansión, se mantiene el mismo estilo de gestión de los fundadores, en donde estos últimos delegan las funciones operativas y estratégicas a los

colaboradores. En cuanto a la estructura de la organización, presenta como mínimo tres niveles. Asimismo, los sistemas formales se vuelven más maduros y tienen como estrategia principal escalar a nuevos mercados.

A continuación, se introducirá al lector los conceptos de emprendimiento, startups y emprendimiento dinámico, a fin de que pueda entender la naturaleza de los sujetos estudiados.

3. Tipos de emprendimiento

A inicios del siglo XVII, el término emprendimiento era entendido como una actividad realizada por aquellas personas dispuestas a asumir riesgos para administrar una idea de negocio (Webster, 1977). Posteriormente, Engel y Teece (2012) mencionan que el emprendimiento va más allá de la actividad de administrar una idea; además, forma parte de un proceso de innovación continua que busca consolidar productos nuevos en el mercado.

Según el Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018, la clasificación de los emprendimientos depende de su naturaleza y su capacidad de innovación (Serida et al., 2018). En ese sentido, esta actividad se clasifica en dos tipos: emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad. Los primeros, por un lado, suelen originarse debido a que el emprendedor pretende encontrar un trabajo que le permita atender sus necesidades básicas y la de su familia (Giacomin, Janssen, Guyot & Lohest, 2011). Por otro lado, los emprendimientos por oportunidad pueden subdividirse en emprendimientos tradicionales y dinámicos (Amorós & Bosma, 2014). A continuación, se describirán los tipos de emprendimientos por oportunidad mencionados.

3.1. Emprendimiento Tradicional

Los emprendimientos tradicionales se basan en el cumplimiento de objetivos personales (Balachandran & Sakthivelan, 2013; Marcketti, Niehm & Fuloria, 2009), económicos y sociales del emprendedor (Lewis, 2008). Además, tiene como objetivo proporcionar un estilo de vida razonable para los fundadores, quienes intencionalmente optan por desarrollar un modelo de negocio sostenible y viable a largo plazo; no obstante, se caracteriza por tener un crecimiento limitado (Dawson, Fountain & Cohen, 2011). Asimismo, estos emprendimientos no necesariamente contienen el componente de la innovación ni suelen ser de alta escalabilidad (Aulet, 2013).

3.2. Emprendimiento Dinámico

Por otra parte, existe una relación fuerte entre los países más desarrollados y los emprendimientos dinámicos (Reynolds, Bygrave, Autito, Cox & Hay, 2002); puesto que tiene un

efecto positivo en el desarrollo y el crecimiento económico (Acs & Amorós, 2008). En este tipo de iniciativas, los emprendedores deciden tomar ventaja de una oportunidad en el mercado y recurren a la innovación como su principal motor para iniciar la actividad emprendedora (Amorós & Poblete, 2013). En ese sentido, Kantis y Díaz (2008) señalan que un emprendimiento dinámico es aquel que nace como una microempresa; sin embargo, después de un acelerado crecimiento, pasa a convertirse en una pequeña y mediana empresa.

Asimismo, también se relacionan directamente con la generación de empleo, innovación y riqueza (Acs & Amorós, 2008); puesto que estos enfocan sus esfuerzos principalmente en los sectores de alta tecnología, a diferencia de los emprendimientos por necesidad que se concentran en los sectores primarios (Amorós & Poblete, 2013).

Además, según el Banco de Desarrollo de América Latina “los emprendimientos dinámicos son iniciativas empresariales impulsadas por equipos emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento, a escala regional o global” (Hidalgo, Kamiya, & Reyes, 2014, p. 13). Adicionalmente, para el BID (2018) este tipo de emprendimientos se caracterizan también porque presentan altas tasas de escalabilidad, y poseen altos niveles de diferenciación e innovación, contrario a los emprendimientos tradicionales.

Por lo tanto, la presente investigación define como emprendimiento dinámico a las iniciativas empresariales con potencial de crecimiento que pueden apoyarse en la tecnología y se caracterizan por poseer altos niveles de diferenciación, innovación y escalabilidad. Sin embargo, esta definición puede confundirse con el concepto de startup, para evitar confusiones entre estos términos que comparten características con los sujetos a estudiar, se explicará a mayor profundidad la definición de Startup en la siguiente sección.

3.3. Startup

Actualmente, el concepto de startup puede ser entendido de distintas maneras. Para Blank y Dorf (2013) una startup cumple las características de ser una organización temporal en la indagación de un rentable modelo de negocio y con acelerado crecimiento de sus ingresos, superior a sus costos fijos y variables.

Por otro lado, Feld (2012 citado en Hernández & González, 2016) entiende a una startup como una empresa emergente de base tecnológica que se caracteriza por presentar ideas innovadoras y busca ser ágil en procesos de cara al cliente. Asimismo, Ries (2008) hace hincapié en que el

producto o servicio de una startup es una innovación, la cual es fuente de valor para sus consumidores que les brinda una mejor experiencia.

Por lo tanto, este estudio define a una startup como una iniciativa temporal de empresa joven que adopta un modelo de negocio rentable y con potencial de crecimiento acelerado debido a que posee altos niveles de innovación y tecnología. Sin embargo, debido a que existe diversas interpretaciones del concepto, en la Tabla 2 se abordarán las diferencias y similitudes entre emprendimiento tradicional, startup y emprendimiento dinámico, tomando en cuenta cinco variables relevantes: innovación, tecnología, escalabilidad, capital y espacios de desarrollo.

Tabla 2: Diferencias: Emprendimiento, Startup y Emprendimiento dinámico

	Innovación	Tecnología	Escalabilidad	Capital	Espacios de desarrollo
Emprendimiento dinámico	Alto grado de innovación	No necesariamente de base tecnológica	Al menos 35% de escalabilidad	Mayormente capital externo	Múltiples espacios
Startup	Buscan innovar	Casi siempre usan tecnología avanzada	Alto potencial	Mayormente capital externo	Múltiples espacios
Emprendimiento tradicional	No necesariamente buscan innovar	No necesariamente usan tecnología avanzada	Depende del producto o servicio que venda	Mayormente capital del propio emprendedor	Múltiples espacios

Fuente: Montoro et al. (2017); Yáñez (2013), Hidalgo et al. (2014); Westhead y Wright (2013).

Como se muestra en la Tabla 2, la variable innovación, a diferencia de los emprendimientos dinámicos y startups, en los emprendimientos tradicionales no necesariamente buscan adoptar este componente. Por otro lado, mientras las startups están en constante búsqueda de la innovación, los emprendimientos dinámicos poseen un alto grado de esta variable.

Asimismo, con respecto a la tecnología, se observa que mientras los emprendimientos tradicionales y los emprendimientos dinámicos, no necesariamente usan tecnología avanzada; los startups, en su mayoría, generan innovación en base a recursos tecnológicos.

En lo que respecta a la escalabilidad, tanto las startups y emprendimientos dinámicos suelen tener un alto grado de este componente y un potencial crecimiento. Por otro lado, en los emprendimientos tradicionales, esta dependerá del producto o servicio que ofrecen.

Sobre el financiamiento, tanto las startups y emprendimientos dinámicos reciben fuentes de capital externos; ya sea por capital semilla, inversionistas ángeles y capital de riesgo. En contraste, el emprendimiento tradicional, es financiado generalmente con capital del emprendedor o de los socios, prestado o propio. Finalmente, el último factor, tanto los emprendimientos tradicionales, dinámicos y las startups pueden desarrollarse en distintos espacios de soporte y mentoría; es decir, no hay impedimentos ni condiciones para ninguna.

En conclusión, tanto las startups y los emprendimientos dinámicos se asemejan en que ambas buscan innovar y crecer rápidamente en la industria en la cual se desarrollan, a partir de la aplicación de la innovación y uso de tecnología. En el siguiente apartado, se desarrollarán los tópicos planteados para abordar a las *fintech*, consideradas startups o emprendimientos dinámicos, de acuerdo a sus características. Además, se utilizan estos términos dado que comparten atributos con los sujetos estudiados, los cuales serán descritos en el marco contextual y los hallazgos de la investigación.

4. Fintech

Parte de las nuevas soluciones tecnológicas son las innovaciones financieras denominadas “*fintech*”, las cuales se desarrollan en el sector financiero, pero poseen un modelo de negocio distinto al de la banca tradicional. En este apartado, se abordará las diferentes definiciones de *fintech*, clasificaciones, los elementos que conforman el ecosistema *fintech*, así como los factores de crecimiento identificados por los autores consultados.

4.1. Definición de Fintech

El término “*Fintech*” deriva de la combinación de los vocablos en inglés *financial and technology*, pues surgen a partir de una serie de elementos tecnológicos y disruptivos que son capaces de transformar los servicios financieros (Das 2019; Schindler 2017; Zavolokina, Dolata & Schwabe 2016; Kursh & Gold 2016 citado en Galarreta, Ishara, Llanca & Rivera 2019). No obstante, pese a la importancia que vienen tomando las *fintech* en el sistema financiero, aún no se ha llegado a una definición consensuada sobre esta expresión (Schueffel, 2016). Dada la cantidad de definiciones existentes, a continuación, se detalla las contribuciones de distintos autores.

Para la Asociación de Bancos de Perú (ASBANC, 2017b) una *fintech* es una empresa o startup que usa tecnología sofisticada como el *blockchain*, *big data*, *cloud computing*, *apis*, etc. para generar soluciones financieras digitales orientadas a la satisfacción de necesidades específicas de las personas. Sin embargo, en las definiciones de Hussain y McAuley (2015 citado en Varga 2017) no solo se resalta la tecnología como elemento diferenciador de las *fintech*, sino también se caracterizan por brindar servicios más eficientes y simples en mercados tradicionalmente no bancarizados.

Por otra parte, Nicoletti (2017), define a las *fintech* como iniciativas de empresas o startups con modelos de negocios innovadores y disruptivos que aprovechan las tecnologías de información (TI) para generar servicios de intermediación financiera. Asimismo, el autor indica que el componente innovador de las *fintech* es intrínseco a los servicios que brindan, razón por la cual esto resulta una ventaja competitiva de cara al mercado.

En esa línea, la prestigiosa consultora Ernst & Young (2017 citado en Marcos, Palomino & Velázquez 2019) agrega que las *fintech* son cualquier tipo de organización, no sólo startups, bancos tradicionales, empresas, compañías de telecomunicaciones, etc., sino también forman parte de este sector aquellas iniciativas o emprendimientos que crean modelos de negocios innovadores basados en tecnología para brindar soluciones financieras.

Por otro lado, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2018) considera a las *fintech* como modelos de negocio que ofrecen productos o servicios financieros con apoyo de la tecnología que atiende necesidades específicas de los usuarios. Además, señala que, aunque estas iniciativas suelen relacionarse a nuevos emprendimientos, también pueden incluirse los desarrollos de las grandes compañías tecnológicas que ofrecen servicios financieros, conocidos como las *techfin*.

Por último, Gimpel, Rau & Röglinger, (2018) definen a una *fintech* como cualquier tipo de empresa, startup o emprendimiento con un modelo de negocio nuevo que posee un componente innovador y ofrece servicios financieros basados en la tecnología, el cual surge como alternativa para los usuarios desatendidos o insatisfechos de los servicios del sistema financiero tradicional.

Para la presente investigación, basado en los autores anteriormente mencionados, se define a una *Fintech* como aquella empresa joven, emprendimiento dinámico o startup, que brinda servicios financieros, apoyados en la tecnología, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios quienes buscan mejores alternativas a las ofrecidas por el mercado financiero tradicional.

4.2. Clasificación de las *fintech*

Dentro de la literatura consultada aparecen distintas clasificaciones de las *fintech* que varían según el contexto en los cuales se realizó cada estudio. Para la presente investigación, se tomará la clasificación propuesta por Vodanovic Legal (2018), debido a que es el estudio más reciente llevado a cabo en el contexto peruano y clasifica a las *fintech* según el tipo de negocio que realizan. En la Tabla 3 se describirán los 12 segmentos *fintech* propuestos por Vodanovic Legal (2018):

Tabla 3: Clasificación *Fintech* según su segmento o categoría

Clasificación <i>Fintech</i>	Segmentos
Pagos y transferencias	Envío de dinero, sea de manera local o internacional, para realizar pagos o transferencias entre cuentas. Incluye facilitadores de pagos (pasarelas).
Préstamos	Financiamientos otorgados por personas jurídicas con recursos propios, utilizando plataformas digitales para alguna(s) o todas las etapas.
Gestión de finanzas empresariales	Plataformas digitales para el manejo de recursos, activos y pasivos de una persona jurídica o ente jurídico (gestión de facturas, gestión de la contabilidad, gestión patrimonial, etc.).
Gestión de finanzas personales	Plataformas digitales y/o asesoría financiera digital que facilitan a las personas naturales a tomar mejores decisiones financieras y a gestionar su dinero (ingresos y egresos de dinero, reducir gastos en operaciones, mejores tasas de intereses o bajas comisiones, etc.).
Financiamiento participativo	Préstamos de dinero en pequeñas cantidades por parte del público en general a favor del público en general.
Insurtech	Comercialización y contratación de seguros utilizando tecnología.
Puntaje crediticio	Evaluación y asignación de puntaje crediticio a personas naturales.
Marketplace de préstamos y/o ahorros	Plataformas digitales que conectan a personas naturales o personas jurídicas/entes jurídicos interesados en obtener un préstamo o abrir un depósito de ahorros con empresas financieras que brinden dichos servicios.
Savings	Plataformas digitales que facilitan el ahorro de dinero de personas naturales mediante un sistema de juntas, de manera que se distribuya o use el dinero juntado conforme a metas u objetivos definidos.
Cambio de divisas	Intercambio de monedas dependiendo del tipo de cambio.
Plataformas de criptomonedas	Plataformas digitales que permiten la compra, venta, transferencias y, en general, operaciones con criptomonedas.

Tabla 3: Clasificación Fintech según su segmento o categoría (continuación)

Clasificación <i>Fintech</i>	Segmentos
Inversiones	Plataformas digitales y/o asesoría financiera digital que facilitan a inversionistas a tomar una mejor decisión de inversión y/o a la gestión de portafolios de inversión.

Fuente: Vodanovic Legal (2018, p. 26).

Conocer la clasificación de las *Fintech* es importante para esta investigación debido a que permite caracterizar el modelo de negocio de las *Fintech* de este estudio y contextualizarlas como actores en el ecosistema *Fintech*.

4.3. Ecosistema *Fintech*

Desde una perspectiva de negocios, un ecosistema es la comunidad económica conformada por organizaciones e individuos que interactúan para generar valor a los clientes, quienes son a la vez miembros del ecosistema. Asimismo, la existencia de este ecosistema permite crear una visión compartida que facilitan la alineación de estrategias de inversión y contar con el aporte de cada actor (Moore,1996).

En ese sentido, Diemers, Lamaa, Salamat y Steffens (2015) definen al ecosistema *Fintech* como “la colaboración entre gobierno, instituciones financieras y emprendedores” (p. 3). Por su parte, Lee y Shin (2018) enfatizan que la existencia de un ecosistema *Fintech* es una muestra clara de crecimiento que tiene este sector; por lo que entender la dinámica colaborativa de este, significa un análisis exhaustivo de los elementos, actores y su interacción que tienen dentro del ecosistema.

Finalmente, Adner y Kapoor (2016) enfatizan que la capacidad de las *Fintech* para crear valor depende del progreso y el desarrollo de partes críticas del ecosistema, como regulación, servicios, consumidores y proveedores de tecnología.

Si bien en algunos países del mundo el ecosistema *Fintech* presenta una base más sólida, en el Perú todavía es incipiente. De hecho, existen escasas investigaciones que estudien el ecosistema *Fintech* por la reciente atención que se le ha dado a este nuevo sector en el país. Una de las pocas investigaciones del ecosistema *Fintech* peruano es la de Galarreta et al. (2019) quienes proponen un ecosistema que se explica a través de seis dimensiones detalladas a continuación:

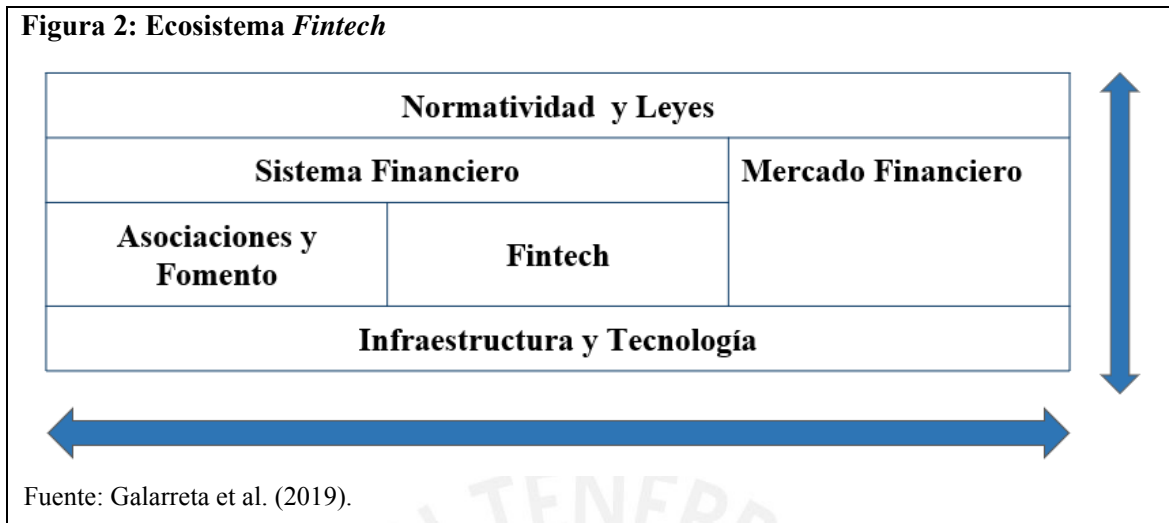
- Normatividad y leyes: En esta dimensión se incluyen las principales normas, leyes y regulaciones que pueden afectar las demás dimensiones del ecosistema. Esta dimensión

también incluye los aspectos políticos y de gobierno que pueden influir en desarrollo de la industria *Fintech* (Galarreta et al., 2019).

- Sistema financiero: En esta dimensión se encuentran las empresas que brindan servicios financieros tradicionales bancarios o no bancarios. Además, las entidades financieras tienen alcance regulatorio (Galarreta et al., 2019).
- Asociaciones y Fomento: En esta dimensión se comprenden las instituciones que asocian a las *Fintech*, como la Asociación *Fintech* Perú, las cuales tienen la finalidad de representarlas en diversos aspectos como el marco regulatorio (Galarreta et al., 2019). Asimismo, también forman parte de esta dimensión, organizaciones de fomento como Incubadoras y Aceleradoras, con el fin de dar soporte y mentoría a las *Fintech* (Galarreta et al., 2019).
- *Fintech*: En esta dimensión aparecen las *Fintech*, las cuales también forman parte del sistema financiero; sin embargo, en este ecosistema se abordan de manera separada para un mejor entendimiento de las diferencias entre las *Fintech* con las entidades financieras tradicionales (Galarreta et al., 2019).
- Mercado financiero: En esta dimensión se engloba la demanda de los servicios financieros digitales, las necesidades de los clientes y las oportunidades de negocio que surgen a partir de brechas como la inclusión financiera, demografía, entre otras (Galarreta et al., 2019).
- Infraestructura y tecnología: En esta dimensión se encuentran incluidos la infraestructura de telecomunicaciones, tal como las líneas de telefonía móvil, la penetración a internet, los dispositivos inteligentes; así como las tecnologías avanzadas, sofisticadas y novedosas como la inteligencia artificial, big data, blockchain, etc. (Galarreta et al., 2019).

En el ecosistema propuesto la base se encuentra representada en la infraestructura de las telecomunicaciones y el desarrollo tecnológico. Asimismo, en el segundo nivel se encuentran las necesidades del mercado financiero y las ofertas que el sistema financiero tradicional y las *fintech* ofrecen para cubrir estas necesidades. Las *fintech* se encuentra separado de la dimensión sistema financiero para un mejor entendimiento. Además, la representación y el asesoramiento cobra relevancia con la dimensión asociaciones y fomento. Finalmente, en la cúspide del ecosistema, se encuentra la dimensión normatividad y leyes, la cual rige a todas las dimensiones del ecosistema en términos normativos, legales y regulatorios (ver Figura 2).

Figura 2: Ecosistema *Fintech*



Finalmente, para la presente investigación resulta importante el ecosistema en el que se desenvuelven las *fintech* porque de acuerdo a la revisión bibliográfica, se observa que estos tienen incidencia directa e indirecta en su crecimiento. Además, algunos autores consideran estos elementos como factores de crecimiento, los cuales serán explicados en el siguiente apartado.

5. Factores de crecimiento de las *fintech*

De acuerdo a la literatura consultada, los estudios realizados sobre los factores de crecimiento de las *fintech* se encuentran enfocados al contexto latinoamericano y mundial. En el caso peruano, como se ha descrito en esta investigación, existen escasos trabajos académicos que explican los factores de crecimiento de la industria *fintech* en un país emergente como el Perú.

En esa línea, para explicar el fenómeno a partir de factores internos y externos a las *fintech*, se realiza una revisión teórica y un análisis comparativo de factores de crecimiento empresarial, startup y *fintech*. En primer lugar, se decide tomar como factores internos aquellos que se identificaron en la literatura como Vier (ver Anexo A), Blázquez (ver Anexo B) y otros que presentan coincidencias y similitudes con los autores que estudian el fenómeno *fintech* como son Nicoletti (2017), y Lee y Shin (2018). Este análisis permite contar con una serie de factores que facilitan la evaluación de los sujetos de estudio.

Por otro lado, en relación a los factores externos, siguiendo la misma estrategia, se toma como referencia el modelo propuesto por Galarreta et al. (2019) (ver Anexo C), quien compila estudios de diversos autores sobre los factores de desarrollo de la industria *fintech* a nivel mundial y los contextualiza a una industria emergente como el Perú. De este análisis, resultan los denominados

factores de desarrollo de la industria *Fintech* en el Perú, los cuales son tomados para la presente investigación como factores externos por la similitud al ecosistema *Fintech* y la cercanía al entorno de los sujetos estudiados.

Por lo expuesto, a continuación, se presentan los factores finales, producto del análisis realizado (ver Anexo D).

5.1. Factores internos de crecimiento de las *fintech*

En el presente apartado se desarrolla los factores internos de crecimiento, que recae en aspectos internos de la empresa pero que están influenciados por las decisiones del directivo.

5.1.1. Perfil del emprendedor

Para Schumpeter (1984) el emprendedor es “aquel individuo con ideas innovadoras y con iniciativas de riesgo de transformación” (citado en Blázquez, Zaldívar & Leite, 2018, p. 114). Asimismo, es aquel que está continuamente creando nuevas formas de negocios (Drucker 1985 citado en Blázquez et al., 2018).

De esta forma, el Global Entrepreneurship Monitor brinda una descripción del perfil emprendedor a fin de poder identificarlo y analizarlo a través de las siguientes variables: motivación para emprender, edad, género, educación y situación laboral (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2018). Adicionalmente, Vier (2016) en su modelo de crecimiento “agente-negocio-entorno” señala que las características y el perfil del líder emprendedor son relevantes para el crecimiento de un emprendimiento, las cuales están relacionadas a la formación académica, experiencia profesional del emprendedor, la motivación, objetivos, sus habilidades blandas y redes de contacto.

En resumen, para el presente estudio entendemos al perfil del emprendedor como el conjunto de características que este posee, que permite la creación de nuevos emprendimientos, y las cuales van evolucionando a medida que el negocio también lo haga. A partir de ello se toma las variables sugeridas por Vier (2016): edad, motivación, formación académica, experiencia profesional y en otros emprendimientos.

5.1.2. Características de la *Fintech*

Con respecto al segundo factor, sobre las características de la *fintech*, se contempla a las variables básicas que tratan sobre el segmento al que pertenece la *Fintech*, el modelo de negocio y la propuesta de valor. En primer lugar, de las múltiples clasificaciones de segmentos *fintech* según el

modelo de negocio, este estudio toma como referencia la clasificación peruana de Vodanovic Legal (2018), la cual clasifica el ecosistema *fintech* local en 12 segmentos: pagos y transferencias, préstamos, gestión de finanzas empresariales, gestión de finanzas personales, financiamiento participativo, insurtech, puntaje crediticio, marketplace de préstamos y/o ahorros, savings, cambio de divisas, inversiones y plataformas de criptomonedas. Esta clasificación contribuye a la identificación de los principales servicios existentes en el mercado peruano, y a entender cómo las *Fintech* que están operativas, atienden las principales necesidades de los usuarios a partir de sus modelos de negocio (Lo 2018 citado en Montes Carrasco & Madrid 2019).

En segundo lugar, respecto al modelo de negocio, se refiere a la forma particular de satisfacer las necesidades de los usuarios, generando un impacto positivo en el crecimiento (Lo 2018 citado en Montes et al. 2019). Por su parte Nicoletti (2017) introduce un modelo negocio para las *fintech* que se basa en cinco elementos tales como la centricidad de los clientes en todos los aspectos de la propuesta de valor, la ampliación del negocio pasando de informativo a transaccional, la creación de sinergias entre el producto y otras soluciones, como Big Data Analytics y virtual robotic, la importancia de ser ágiles y orientados hacia el futuro; y la construcción de una solución simple pero segura.

Por último, la propuesta de valor, entendida como el elemento diferenciador que conduce al cliente a preferir un servicio, en lugar a otro de su competencia (Narver & Slater 1990 citado en Rubio & Aragón 2008).

5.1.3. Equipo

Para Lin (1998 citado en Montes et al. 2019) y Thakur (1999 citado en Montes et al. 2019), el equipo es fundamental para cumplir los objetivos trazados por la organización y obtener un rápido y constante crecimiento; a partir de habilidades técnicas y blandas de los miembros del equipo (Robson y Bennett, 2000 citado en Montes et al. 2019).

Por su parte diversos autores consideran que las variables relacionadas al equipo que son importantes conocer e identificar: el perfil de los miembros del equipo, en términos de edad promedio y experiencia previa; dado que estas influyen en el desarrollo de innovaciones como las *fintech* (Benito, Platero & Rodríguez, 2012; Fernández, 2012; Morales, Riaga & Cante, 2012 citado en Marcos et al., 2019). Asimismo, en un estudio de startups, un equipo interdisciplinario y dedicado a

tiempo completo es una característica clave en su crecimiento (Jara, Isa; Montoro Sanchez, Maria Teresa; Rivera Vega, Maria Alejandra y Virginia, Daniela, 2018).

Por lo tanto, la presente investigación abordará el factor equipo como un factor de crecimiento de una *fintech* considerando variables como la edad promedio del equipo, la experiencia previa y su formación profesional

5.1.4. La innovación

De las distintas acepciones sobre la innovación, el estudio la considera como un proceso mediante el cual una empresa modifica o introduce al mercado nuevos productos, mejora sus servicios, procesos, formas de comercialización o su forma organizacional con el fin de generar valor para la empresa (Seclén, 2016a).

La innovación se puede explicar a partir de la clasificación según el Manual de Oslo (ver Figura 3), innovación según su naturaleza: tecnológica o no tecnológica, e innovación según su grado de novedad: incremental, radical o disruptivo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] & Oficina Europea de Estadística [EUROSTAT], 2019).

La innovación tecnológica hace referencia a las innovaciones de producto o proceso. Por un lado, la primera se da cuando el producto o servicio presenta mejoras en la facilidad de uso u otras funcionalidades. Por otro lado, la innovación en proceso implica mejoras en los procesos de producción o distribución a través de cambios en las técnicas y/o recursos materiales o informáticos, lo cual influye en la reducción de costos y mejoras de calidad (OCDE & EUROSTAT, 2019).

Por un lado, la innovación no tecnológica se refiere a los tipos de innovación en comercialización u organizacional. La innovación en comercialización conlleva cambios en los métodos de comercialización de su producto o servicio, sea por mejoras en el diseño de envasado, posicionamiento de mercado, promoción o tarifas. Por otro lado, la innovación organizacional implica mejoras al interior de las prácticas de la empresa o la interacción con los stakeholders, lo cual implica reducción en costos administrativo o de ventas y aumento de la satisfacción laboral (OCDE & EUROSTAT, 2019).

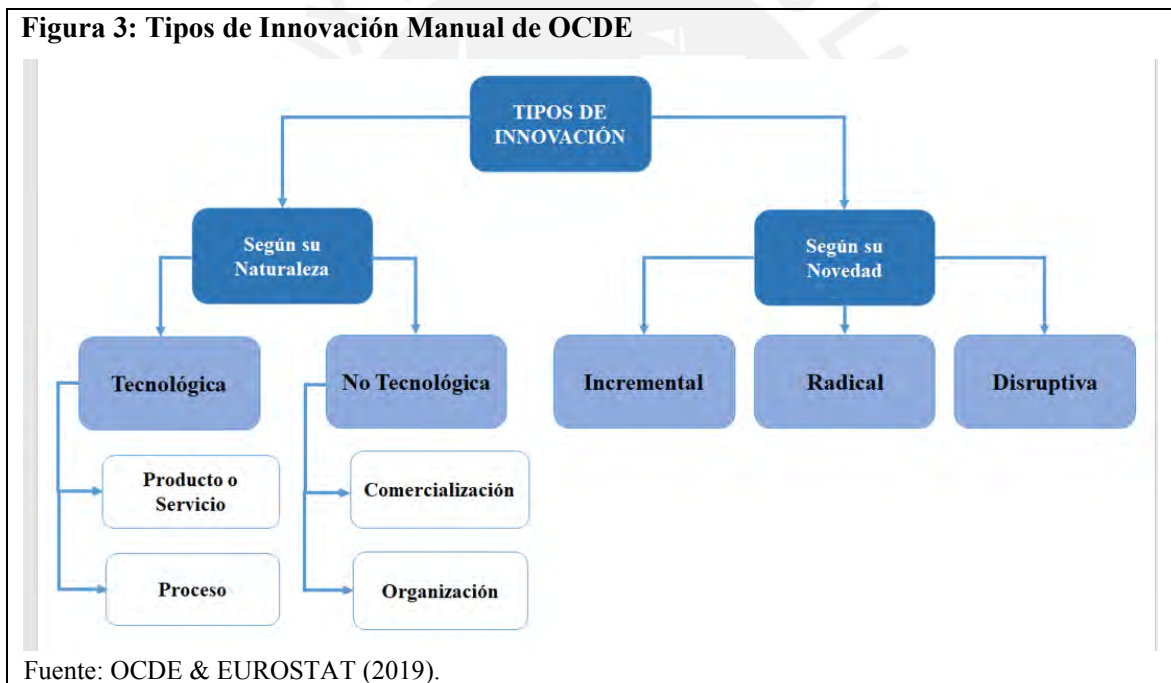
Con respecto a la innovación según su grado de novedad puede ser de tipo radical o disruptivo y están relacionadas a cambios en la estructura del mercado; es decir, el cambio en la forma que se brinda los servicios. De hecho, la innovación disruptiva se caracteriza por crear nuevos mercados o volver obsoletos a productos existentes (Christensen 1997 citado en OCDE & EUROSTAT 2019).

Por último, la innovación incremental implica pequeñas mejoras o modificaciones de productos que ya están en el mercado (OCDE & EUROSTAT, 2019).

Cabe recalcar que los cuatro tipos de innovaciones explicados anteriormente pueden complementarse mutuamente, a fin de ganar o incrementar competitividad, para la empresa, en el sector donde se desenvuelven (Seclén, 2016a)

En resumen, se puede entender que los emprendimientos *fintech*, en su totalidad, muestran un componente innovador en su modelo de negocio, el cual puede variar en cada caso y deberá ser gestionado para existir en el mercado de manera sostenible (Marcos et al., 2019), no obstante, las *fintech* pueden presentar diferentes tipos de innovaciones. En ese sentido, el presente estudio considera el factor innovación como factor que puede influir en el crecimiento de la *fintech* ya sea como innovación de producto o servicio, proceso, comercialización u organización.

Figura 3: Tipos de Innovación Manual de OCDE



5.1.5. Marketing

Para Rubio y Aragón (2008), el marketing resulta un factor que puede explicar el éxito de una empresa, dado que está referida a la capacidad para crear valor mediante su oferta. En ese sentido, es importante conocer las necesidades de los clientes para ofrecerles las mejores alternativas (Pelham 1997 citado en Rubio & Aragón 2008); las cuales están compuestas por un elemento diferenciador

que sea atractivo y llame al cliente a usar y preferir el producto o servicio en lugar al de la competencia (Narver & Slater 1990 citado en Rubio & Aragón 2008).

Asimismo, para comunicar la oferta al público correcto, es necesario utilizar herramientas de promoción que contribuyan a potenciar la gestión de productos y mercados logrando el crecimiento prolongado (Calantone, Vickery & Dröge, 1995). Adicionalmente, la fidelización es relevante puesto que es un indicador de satisfacción, y abre la posibilidad de captar nuevos clientes por recomendaciones (Lo 2019 citado en Montes et al. 2019).

De esta forma, este estudio considera que el marketing puede ser descrito a través de variables como la promoción y fidelización; ya que se encuentran vinculadas al relacionamiento con los clientes. Además, según los autores mencionados, estas variables son consideradas dentro de las más importantes para explicar el crecimiento de emprendimientos.

5.1.6. Seguridad

La seguridad es la principal preocupación de los clientes que utilizan internet y las aplicaciones móviles (Nicoletti, 2017). Esto se aplica aún más en el caso del sistema financiero digital debido a la vulnerabilidad existente en este canal, lo cual representa potenciales riesgos para la industria *fintech* (Artie & Kwok, 2017).

Las *Fintech* están expuestas a distintos riesgos, para Ryu (2018) estos riesgos pueden ser (1) financieros; por la pérdida en una transacción, (2) legal; debido a la falta de regulación en el servicio, (3) seguridad financiera; que comprende la pérdida por fraude, y (4) operacional; por la pérdida a causa de fallas en el proceso (citado en Gallareta et. al., 2019).

A partir de lo explicado anteriormente, las *fintech* deberán cumplir con una adecuada gestión de la seguridad y privacidad de los datos, ya que esto influye directamente en la confianza de los usuarios (Lee & Shin, 2018; Das, 2019); independientemente de la ubicación geográfica y las regulaciones locales (Nicoletti, 2017). En ese sentido, Weichert (2017), menciona que, en respuesta a la aparición de estos riesgos, las *Fintech* han promovido la utilización de mayores medidas como la tokenización, cifrado, control en pagos móviles, etc.

Por lo explicado sobre el factor de seguridad, el estudio analizó la variable gestión de riesgos; pues a consideración de los autores revisados, una adecuada gestión de riesgos de seguridad favorecerá las oportunidades para crecer en el mercado *fintech*.

5.1.7. Planificación estratégica

En cuanto a la planificación estratégica, Steiner (1967), la define como una actividad fundamental que influye en el crecimiento de la organización, puesto que conlleva al aprovechamiento de oportunidades de mercado y el reconocimiento de amenazas en el sector (Escuela de organización industrial [EOI], 2005). En ese sentido, Montes et al. (2019) proponen que para una adecuada planificación estratégica los emprendedores deben establecer su misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales están referidos a la filosofía empresarial.

Gibb y Scott (1985 citado en EOI 2005) evidenciaron que pequeñas empresas cuentan con una dimensión estratégica, pero aún tienen carencias en su gestión, lo que conlleva a que los problemas se resuelvan a medida que vayan ocurriendo y no bajo una planificación integrada. Asimismo, Chrisman, MacMullan y Hall (2004) demuestran que una planificación relacionada a las expectativas de crecimiento del emprendedor tiene un impacto positivo en el crecimiento de la empresa, siempre que no se realice de forma excesiva; sino, sirva como catalizador ante la crisis, haciendo de esta, una fuente de posibilidades para una recuperación exitosa. (Nowlan, 2006).

Por otro lado, Cuervo y Fernández (1987 citado en Blázquez, Dorta & Verona 2006b) agrega que el crecimiento tiene una planificación estratégica que a su vez, debe estar acompañada por una adecuada planificación financiera que dirija a la organización hacia las proyecciones del negocio en términos de crecimiento a corto, mediano o largo plazo. De esta forma se refleja una relación directa entre ambas planificaciones.

De tal modo, esta investigación considera como variables del factor planificación estratégica a la filosofía empresarial, en términos de misión, visión y objetivos trazados y la planificación financiera, puesto que, a juicio de los investigadores, estas variables se encuentran integralmente relacionados con las proyecciones de crecimiento del negocio

5.2. Factores externos de crecimiento de las fintech

En esta sección, se desarrollan los factores externos de crecimiento, los cuales surgen de forma aleatoria en el entorno de las *fintech* sobre los cuales esta no tiene control. De esta forma, a continuación, se explicarán dichos factores según diversos autores.

5.2.1. Condiciones de mercado

a. Características del mercado financiero

El desarrollo de la economía de un país y las características de su mercado financiero tienen condiciones particulares, lo cual puede impactar en el desarrollo de la industria *Fintech* (Haddad & Hornuf, 2018). En esa línea, Galarreta et al. (2019) considera que la industria *fintech* debe tener en cuenta las características y necesidades del mercado para su crecimiento, tales como la representatividad de las pequeñas y grandes empresas, informalidad y la oferta de productos y servicios financieros tradicionales.

Dentro de las características del mercado financiero encontramos variables socioculturales, como el nivel de informalidad; y demográficas, como el número de pequeñas empresas en el país, las cuales representan el público o nicho específico por el cual compiten las *fintech* y las entidades financieras tradicionales (Vodanovic Legal, 2018; Galarreta et al., 2019). Asimismo, distintos autores señalan que la desconfianza de las personas en los sistemas financieros tradicionales ha generado que las *Fintech* sean una alternativa para satisfacer distintas necesidades financieras de los clientes (Haddad & Hornuf, 2018).

b. Infraestructura de mercado

Entender las condiciones de mercado del sector *fintech*, amerita hablar sobre la accesibilidad y disponibilidad que tienen las *Fintech* a instalaciones, equipos y tecnología necesaria para desarrollar sus servicios, lo cual, a su vez, genera un importante ahorro en costos (Diemers et al., 2015).

Dentro de las necesidades del mercado financiero, Weichert (2017 citado en Galarreta et al. 2019) menciona que la conectividad existente entre dispositivos, permiten crear nuevos modelos de negocio que brindan servicios financieros de manera innovadora y de base tecnológicas, lo que favorece al crecimiento de las *fintech*. Asimismo, de acuerdo a Nicoletti (2017) el uso cada vez más extendido de teléfonos móviles y servicios de Internet, permite desarrollar innovación con las nuevas tecnologías, como Big Data, Analytics, IoT, redes sociales, cloud computing, los cuales, también son herramientas que las *fintech* usan para brindar sus servicios.

En ese sentido, los proveedores tecnológicos juegan un rol importante, ya que son quienes desarrollan las plataformas digitales y van creando un entorno favorable para las *Fintech* (Lee y Shin, 2018); no obstante, el equipo de la *Fintech* debe estar apto para adoptar dicha tecnología emergente y considerando la velocidad de los avances tecnológicos (KPMG, H2 Ventures y Matchi, 2015).

Por lo tanto, esta investigación, analizará el factor de condiciones de mercado, considerando las variables del mercado financiero e infraestructura tecnológica, a través de las características socioculturales, demográficas, recursos tecnológicos existentes, proveedores de tecnología y talento apto para su desarrollo. Todo ello, permite que las *fintech* identifiquen las barreras y oportunidades en la industria.

5.2.2. Gobierno y soporte regulatorio

La regulación para el sector financiero es de gran importancia, debido a que esta industria mueve grandes capitales e inversiones, lo que hace que varios países vigilen el marco regulatorio sobre las *Fintech* que han ido creciendo exponencialmente (Galarreta et al., 2019). De esa forma, la regulación debe darse de forma gradual en la industria *Fintech* para no interferir en su crecimiento durante las primeras etapas (Philippon, 2017).

En esa línea, el gobierno en el rol de regulador, para Diemers et al. (2015) puede ejercer tres tipos de regulación a las *Fintech* (The *Fintech* regulation report, 2016) (ver Anexo E). En primer lugar, la regulación activa, se refiere a la estrecha colaboración que tienen los entes reguladores con las *fintech*, buscando entender su actividad y las barreras que estas tienen que afrontar. De esta manera nutrir las condiciones necesarias para su desarrollo; no obstante, el riesgo incurrido por la inversión de recursos económicos debe justificarse en que la necesidad de esta regulación sea de interés público. En segundo lugar, la regulación pasiva, se refiere al enfoque en el cual los organismos reguladores no tienen injerencia en el éxito de las *fintech*, pero tampoco limitan su camino. En tercer lugar, la regulación restrictiva que representa a un regulador adverso al riesgo y que tienen mucha burocracia en sus procesos o existe cierto temor de que la industria financiera tenga un mayor poder en la toma de decisiones dentro del marco normativo.

En ese sentido, Lee y Shin (2018) agregan que los gobiernos adoptan roles y responsabilidades de regulación sobre las *Fintech* en tres niveles: en licencias, requisitos de capital o incentivos fiscales. Estas puedan limitar o potenciar el desarrollo de las *Fintech* y su industria mediante actividades de emprendimiento, integrando empresas financieras y de tecnología.

Por lo mencionado, el presente estudio, abordará el factor gobierno y soporte regulatorio, tomando en consideración el marco regulatorio, normativo y legal afectas a cada segmento *fintech* estudiado.

5.2.3. Acceso al capital

El acceso a capital, es de gran importancia para el desarrollo de los emprendimientos, por ello un ecosistema sostenible debe contar con distintas fuentes de financiamiento en las diferentes etapas de un startup (González, 2018). En referencia a las fuentes de financiamiento externo (E&Y 2016 citado en Nicoletti 2017) identificó tres fuentes principales de acceso al capital para los emprendimientos *fintech*:

- El gobierno, mediante fondos sin intereses ni garantías, subsidios y espacios de coworking, este tipo de alternativas de financiamiento puede ser ejecutado junto a los bancos u otros organismos que están interesados en inyectar capital en las *fintech*.
- Capital privado o de riesgo, son inversionistas tradicionales de *fintech*, y este tipo de financiamiento ha logrado una reducción de las barreras de entrada, así como un incremento en la demanda digital de los clientes de los servicios *fintech*. Los tipos de capital privado o de riesgo pueden ser.
 - Inversionistas ángeles: Son quienes invierten durante las etapas iniciales del ciclo de vida de la startup a cambio de un capital accionario.
 - Inversionistas de Capital Venture: Son quienes brindan soporte para el crecimiento de las compañías, pero no tienen derechos sobre el capital accionario.
 - Ofertas Públicas iniciales (OPI): Son quienes alimentan de capital a compañías privadas, tal como las empresas que venden capital accionario por primera vez.
- La banca tradicional, la cual es limitada en etapas iniciales cuando los emprendedores carecen de espalda financiera, por lo que muchos de ellos prefieren optar por otras fuentes de financiamiento como los programas de fondos que ofrecen las incubadoras y aceleradoras.

De lo explicado, se entiende a las diferentes fuentes de financiamiento como un factor de crecimiento para las *Fintech*; por ello, la presente investigación se centrará en identificar y describir dichas fuentes de capital para los sujetos de estudio.

5.2.4. Soporte y mentoría

El aumento en el ritmo de innovación de los servicios financieros a causa de la transformación digital de las *Fintech* ha dejado atrás a los servicios tradicionales (BID et al., 2018). Es por ello, que, para estimular la innovación, mediante el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades, estudios

recientes han corroborado la importancia de una colaboración o asociación con participantes de rápido crecimiento (Clarysse, Wright, Bruneel & Mahajan, 2014).

En ese sentido, las incubadoras y aceleradoras, según Nicoletti (2017), a menudo logran estimular la innovación en los emprendimientos *Fintech*, a través de la participación en estos espacios. Las incubadoras proporcionan a las empresas nuevas un respaldo en tres áreas: desarrollo de conocimiento, financiamiento y red de recursos (Huijgenvoort 2012 citado en Nicoletti 2017). Mientras las aceleradoras brindan un servicio similar al de una consultoría tradicional para garantizar un crecimiento acelerado en corto plazo; las incubadoras de negocio suelen durar más tiempo y ayudar a las empresas a “pararse y caminar” en los primeros años de su ciclo de vida (Nicoletti, 2017). Adicionalmente, en lo que respecta al financiamiento, las entidades financieras o inversionistas, se relacionan activamente a las incubadoras y aceleradoras de negocios con el objetivo de seleccionar startups innovadoras con alto potencial crecimiento (Nicoletti, 2017).

Por otro lado, las *fintech* buscan asociarse con estos actores con el fin de contar con representación ante instituciones reguladoras y supervisoras del sistema financiero, por lo que la existencia de asociaciones de representación y organizaciones de fomento son un factor con impacto positivo sobre el desarrollo de la industria *Fintech*, ya que aportan respaldo brindando capacitación, promoción y asesoría a las *Fintech* (Galarreta et al., 2019).

En síntesis, el factor soporte y mentoría busca identificar y describir la relación de las *fintech* con el ecosistema, principalmente, las incubadoras, aceleradoras y asociaciones; de esta forma identificar la importancia de este factor para el crecimiento de las *fintech*.

5.2.5. Banca tradicional

Las instituciones de la banca tradicional han tenido y tienen un gran reto en el proceso de adaptación a la transformación digital y su posición frente al ingreso de nuevos competidores más ágiles. En esa línea, la aparición de las *fintech* y el surgimiento de la banca digital son desafíos importantes para las entidades tradicionales (KPMG et al., 2016).

Por un lado, para Zalan y Toufaily (2017), los bancos aún tienen algunas ventajas sobre las *fintech*, particularmente porque están protegidos por un marco regulatorio estructurado, tienen una amplia gama de productos y servicios. Asimismo, su grado de propiedad con respecto a las licencias, los requerimientos que cumplen, y su alta reputación, los convierten en las opciones más seguras a

los ojos de los clientes. Sin embargo, los emprendimientos *fintech* también poseen ciertas ventajas sobre los bancos tradicionales, debido a que ellas tienen la habilidad de ofrecer una solución altamente especializada, llevada a los clientes de forma personalizada y potenciada de la tecnología digital, lo que les genera un mayor valor (Zalan y Toufaily, 2017).

Asimismo, las relaciones existentes, entre las *fintech* y la banca tradicional, han ido tomando distintas formas, según el contexto de cada ecosistema. KPMG et al. (2016) identifica tres relaciones principales. En primer lugar, la relación de competencia, es decir, cuando ambas organizaciones se dirigen a los mismos segmentos y compiten directamente con la banca, pero lo hacen con productos generalmente sustitutos; no obstante, pueden ser productos nuevos que la banca no ha desarrollado. En segundo lugar, la relación complementaria, la cual funciona cuando las *fintech* brindan un producto o servicio que satisface las necesidades financieras de segmentos no atendidos por la banca tradicional; ya que ha decidido no desarrollarlos, ya sea por baja rentabilidad o alto riesgo. En tercer lugar, la relación de no competidoras, en el que se encuentran las *fintech* que funcionan como proveedoras de servicios para la banca tradicional, en los procesos de soporte.

Por lo tanto, la presente investigación busca identificar la relación y posición de las *Fintech* frente a la banca tradicional, y entender si es ello influye en el crecimiento de las *fintech*.

5.2.6. Cliente

En primer lugar, un aspecto importante a tomar en cuenta para la creación de las *Fintech* es la definición de los clientes, los cuales presentan determinadas características. Con respecto al perfil suelen ser jóvenes de entre 25 y 34 años que manejan la tecnología y conocen las funcionalidades para interactuar de una manera ágil con las *fintech*. Además, existen otros perfiles de clientes en el sistema financiero como los pequeños y medianos negocios, los cuales buscan otras alternativas especializadas y son el foco de las *fintech*; a diferencia de la banca tradicional que se orienta a las grandes empresas (Soloviev, 2018).

Por su parte, Igual (2016) considera que los millennials tienen características y necesidades específicas muy cercanas a la propuesta de las *fintech* debido a la predisposición hacia la economía colaborativa y el uso de las tecnologías digitales, lo que favorece el crecimiento de la industria (Gomber, Koch & Siering, 2017). Asimismo, Godelnik (2017) encuentra que los millennials prefieren los servicios financieros alternativos debido a dos razones principales; primero, la poca transparencia que encuentran en los servicios financieros tradicionales y, segundo, a los altos costos comparados con las *fintech*.

De lo anterior, un claro ejemplo, es un estudio sobre la percepción de los préstamos bancarios en usuarios del sistema, Ghazali y Yasuoka (2018) encuentran que los entrevistados consideran que las tasas de interés de las entidades financieras son muy altas, por lo que optan por otras alternativas más ágiles en el mercado, *las fintech*. Por otro lado, con relación a la transparencia, los clientes comparten similares opiniones sobre los riesgos personales y la importancia de la revisión de términos y condiciones sobre el manejo de información personal.

En síntesis, si bien el uso de la tecnología está orientado a un público joven, esto no excluye a otros perfiles de clientes que buscan nuevas alternativas más especializadas a la del sistema financiero. Asimismo, los distintos perfiles que hacen uso de las *fintech*, valoran de distinta manera la experiencia del servicio, lo cual ayuda a mantener una relación a largo plazo.

6. Resumen del capítulo

El crecimiento empresarial es el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por decisión del emprendedor, según el cual, la empresa se ve obligada a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos y cambios organizacionales que le permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo (Blázquez, 2005, pp. 16 -17).

En ese sentido, resulta fundamental estudiar el crecimiento empresarial, dado que se considera a este fenómeno como un factor determinante en el incremento de la competitividad de la empresa, entendida como la capacidad que esta tiene para sobresalir en el mercado con respecto a la competencia, en base a las características sostenibles y difíciles de imitar de su modelo de negocio denominadas ventajas competitivas (Seclén, 2016b).

A partir de lo mencionado, han surgido nuevos modelos de negocio competitivos en diversas industrias, entre los cuales se encuentran los emprendimientos financieros tecnológicos denominados "*fintech*". Si bien, el término tiene múltiples definiciones, para los fines del presente estudio, se entiende a una *fintech* como cualquier tipo de empresa, startup o emprendimiento con un modelo de negocio nuevo que posee un componente innovador y ofrece servicios financieros basados en tecnología; el cual surge como alternativa para los usuarios desatendidos o insatisfechos de los servicios del sistema financiero tradicional (Gimpel et al., 2018).

En esa línea, la capacidad que tienen las *fintech* para crear ventajas competitivas se basan en su fuerte componente innovador, la tecnología utilizada y su modelo de negocio disruptivo (Nicoletti, 2017). Asimismo, Adner y Kapoor (2016) enfatizan que la capacidad de las *fintech* para crear valor

depende también del progreso y el desarrollo de partes críticas del ecosistema, como regulación, servicios, consumidores y proveedores de tecnología. Por lo tanto, entender la dinámica colaborativa existente en las *fintech*, implica hacer un análisis exhaustivo de los elementos, actores y su interacción que tienen dentro del ecosistema (Lee & Shin, 2018).

En resumen, el crecimiento de la *fintech* está influenciado por factores relacionados a las capacidades de la empresa y los elementos del ecosistema. Entender dichos factores ayudará a identificar la relevancia de aquellos impulsores y limitantes para su crecimiento. Sin embargo, debido a la escasez de investigaciones realizadas sobre crecimiento en los emprendimientos *fintech* en el contexto peruano, este estudio toma como referencia los factores desarrollados por autores de crecimiento empresarial, startups y *fintech* bajo un enfoque determinista y un análisis comparativo con el fin de agrupar coincidencias e identificar factores que pueden influir en el crecimiento de las *fintech*, a nivel interno y externo en el contexto local (ver Tabla 4).

Tabla 4: Factores de crecimiento Fintech (Constructo Teórico)

Factores Internos	Autores
Perfil del emprendedor	Schumpeter (1984), Blázquez, Zaldivar & Leite (2018), Drucker (1985), Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales (2018), Vier (2016), Blázquez et al. (2018)
Características de la <i>Fintech</i>	Nicoletti (2017) Narver & Slater (1990), Rubio & Aragón (2008), (Vodanovic,2018), (Lo, 2018)
El equipo	Lin (1998), Thakur (1999), Robson y Bennett (2000), Benito, Platero & Rodríguez (2012) , Fernández(2012), Morales, Riaga & Cante (2012), Jara, Isa; Montoro Sanchez, Maria Teresa; Rivera Vega, Maria Alejandra y Virginia, Daniela (2018).
Innovación	Seclén (2016a), Nicoletti (2017), (Marcos et al., 2019), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] & Oficina Europea de Estadística [EUROSTAT] (2019), Rao et al. (2001), Christensen (1997)
Marketing	Rubio y Aragón (2008), (Narver & Slater 1990 citado en Rubio & Aragón 2008). (Calantone, Vickery & Dröge, 1995) Montes, Carrasco & Madrid (2019); Pelham (1997)
Seguridad	Nicoletti (2017) Artie & Kwok, 2017); Ryu (2018) Gallarreta et. al., 2019). (Lee & Shin, 2018; Das, 2019) Weichert (2017)
Planificación estratégica	Steiner (1967), Montes et al. (2019) Gibb y Scott (1985) Chrisman, MacMullan y Hall (2004) (Nowlan, 2006). Cuervo y Fernández (1987
Factores Externos	Autores
Condiciones de mercado	Haddad y Hornuf (2018), Chishti y Barberis (2016) Nicoletti (2017) Vodanovic Legal (2018); Ghazali y Yasuoka (2018), Diemers et al. (2015) Galarreta (2019) Weichert (2017 citado en Galarreta et al. 2019) Nicoletti (2017), KPMG, H2 Ventures y Matchi (2015).
Gobierno y soporte regulatorio	Galarreta et al (2019), Philippon, (2017) Diemers et al. (2015), The <i>Fintech</i> regulation report, 2016), Lee y Shin (2018)

Tabla 4: Factores de crecimiento Fintech (Construceto Teórico) (continuación)

Factores Externos	Autores
Acceso a capital	Francisco González (2018), E&Y (2016)
Sistema de soporte y mentoría	Finnovista (2017) Clarysse et al. (2014), Nicoletti (2017) Huijgevoort (2012), Nicoletti (2017) y Galarreta et al. (2019).
Banca tradicional	KPMG et al. (2016). Zalan y Toufaily (2017)
Clientes	Soloviev (2018) EY (2017), Igual (2016) Godelnik (2017) Ghazali y Yasuoka (2018), Gomber, Koch y Siering (2017)



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Posterior al desarrollo del marco teórico, el presente capítulo aborda el alcance, diseño metodológico, las herramientas de recojo de información, la secuencia metodológica y la sistematización de los hallazgos de la investigación para responder a los objetivos planteados.

1. Alcance de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. Asimismo, mencionan que una investigación puede tener más de un tipo de alcance, lo cual dependerá del objetivo de cada estudio. Para el presente estudio, el alcance es exploratorio-descriptivo, debido a que tiene como objetivo caracterizar los factores clave de crecimiento de las *fintech* en los segmentos con mayor crecimiento que operan en Lima Metropolitana.

En primer lugar, tiene un alcance descriptivo, puesto que se busca detallar las principales características del fenómeno a estudiar (Hernández et al., 2014). En ese sentido, para esta investigación, dentro de los objetivos específicos se busca describir las características y los factores clave de crecimiento de las *fintech* seleccionadas en el entorno donde se desarrollan. a través de una aproximación de la influencia de los factores para el crecimiento, sin establecer relaciones de causalidad directa.

En segundo lugar, esta investigación también es de alcance exploratorio, porque busca profundizar en un tema poco estudiado en el Perú (Hernández et al., 2014). Como se sabe, el fenómeno *fintech* ha surgido recientemente y no se cuenta con estudios específicos sobre el tema. En ese sentido, la presente investigación ayudará a comprender este nuevo fenómeno a los *policy makers* y busca contribuir a futuras investigaciones que quieran profundizar en el tema. Además, pretende dar a conocer las *fintech* a otros emprendedores, con el fin de mostrar estas alternativas que pueden contribuir en su negocio. Finalmente, los hallazgos buscan ser soporte en la toma de decisiones para las *fintech* de los segmentos estudiados.

2. Diseño Metodológico

Definir el diseño metodológico es de gran importancia, ya que brinda el marco sobre el cual se desarrollará toda la investigación, siendo así, el diseño metodológico debe definir el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación, las unidades de análisis y la matriz de consistencia (Pasco & Ponce, 2015).

2.1. Enfoque de la Investigación:

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo; ya que analiza los factores de crecimiento de las *fintech* seleccionadas desde la perspectiva de los gestores como CEOs, Co-Fundadores o Country Manager. Se opta por este enfoque, debido a que no se utiliza medición numérica para tratar los datos recolectados (Hernandez et al., 2014, p7). Asimismo, las variables no son determinantes del fenómeno y tampoco se pretende generar alguna correlación entre ellas, puesto que el objetivo principal del estudio es la comprensión centrada en la indagación de los hechos, sin buscar alguna causalidad directa al fenómeno en análisis (Hernández et al., 2014).

Asimismo, el uso de este enfoque se justifica en que se busca explorar o examinar de manera más profunda el funcionamiento y gestión del sujeto de investigación (Hernández et al., 2014). De esta forma, el entendimiento de los factores de crecimiento tanto internos como externos, implica ser parte de un proceso inductivo de exploración y descripción que puede generar perspectivas teóricas para otras investigaciones a partir del análisis de los hallazgos (Stake, 1995).

En ese sentido, este enfoque permite el uso de herramientas de investigación más flexibles como son entrevistas a profundidad, que serán utilizadas a lo largo de la presente investigación y ayudará en el tratamiento de información para los fines del estudio (Pasco & Ponce, 2015).

2.2. Estrategia general de la investigación:

En relación a la estrategia de investigación, se ha decidido por un estudio de caso múltiple; debido a que permite generar conclusiones a partir del contraste de diferentes perspectivas brindadas por cada caso, lo que a su vez intenta corroborar lo expuesto en el marco teórico (Castro, 2010). Asimismo, posibilita comprender un fenómeno bajo un contexto específico y estudiar a profundidad distintos sujetos, respondiendo al objetivo general de investigación (Pasco & Ponce, 2015).

Sobre esta metodología, Yin (2003) define a un estudio de caso como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real y sobre una situación específica, la cual en varias ocasiones presenta muchas variables de interés que datos observacionales, teniendo así que usar múltiples fuentes de evidencia para poder converger los datos en un estilo de triangulación. En esa línea, propone tipos de estudio de caso holístico e incrustado, los que, a su vez, cada uno puede ser de un sólo caso o múltiple.

En base a los objetivos de la investigación, y a la mencionada clasificación, la estrategia del presente estudio es de tipo holístico que permite, por un lado, entender los factores de crecimiento

que impactan en las ocho *fintech* seleccionadas y, por otro lado, analizar las *fintech* como un todo organizacional y no como parte de esta última.

Por otro lado, Yin (2003) también propone una clasificación en base al objetivo de la investigación y al número de casos que se busca estudiar. Estos pueden ser descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. Debido al objetivo de la estrategia elegida, el tipo de caso de estudio es descriptivo.

Con respecto al número de casos, la presente investigación es un caso de estudio múltiple, que si bien no trabaja en base a una población; lo hace a partir de una muestra que permite realizar una generalización analítica; es decir, utilizar el estudio de caso múltiple para ilustrar una teoría (Yin 1998 citado en Martínez 2006). Para la definición del número de casos adecuado, Hernández et al. (2014) menciona que el tamaño de muestra sugerida para este tipo de caso de estudio se encuentra en el rango de 6 a 10 casos. Otros autores como Eisenhardt (1989) mencionan que, entre más unidades de análisis, se puede obtener una mayor fiabilidad. En contraste Voss, Tsiriktsis, y Frohlich (2002), afirman que no existe un número óptimo, sino más bien que los casos elegidos deben abarcar el conjunto de situaciones.

Por otro lado, Perry (1998) considera que no se tiene la cantidad exacta de casos estudiados, sino que la selección se realiza a partir de la decisión de los investigadores. De lo expuesto, la presente investigación cuenta con 8 unidades de análisis, lo que permite contemplar tanto sus características, como el contexto en el que se desarrollan, a fin de conocer los factores de crecimiento de las *fintech* seleccionadas de los segmentos con mayor crecimiento que operan en Lima Metropolitana.

Finalmente, la viabilidad del caso de estudio se justifica en tres razones principales, en principio porque permite entender un fenómeno poco estudiado. En segundo lugar, se puede analizar y comprender la organización en su contexto. Finalmente permite entender la complejidad en todos sus procesos y organización (Castro, 2010). Dicha justificación se adapta a lo que busca el presente estudio ya que pretende conocer los factores de crecimiento de las *fintech* seleccionadas en el contexto peruano.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

Según Pasco y Ponce (2015) el horizonte temporal de la investigación puede ser transversal o longitudinal. El presente estudio, tiene un horizonte temporal transversal ya que “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49), sin buscar

analizar cambios a través del tiempo. En ese sentido, se propone generar información de las *fintech*, sujeto de estudio, durante el tiempo en el que la investigación se realice (Pasco & Ponce, 2015).

2.4. Unidades de la investigación y selección muestral

Las unidades de una investigación son de dos tipos: observación y de análisis. En el primer caso, las unidades de observación son los objetos de interés para el estudio, mientras que las unidades de análisis son lo que se va a analizar del objeto de interés. Por otro lado, la selección muestral se basa en criterios de homogeneidad, heterogeneidad y la viabilidad para el manejo y acceso de la información en la presente investigación.

2.4.1. Unidades de observación

La presente investigación busca conocer los factores de crecimiento de las *fintech* de los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana. Por lo tanto, las unidades de observación son los CEO'S, CO-fundadores o Country Managers de las *fintech* seleccionadas.

2.4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación son cada una de las *fintech* tomadas como caso de estudio, en las cuales se busca analizar del objeto de interés de la presente investigación.

2.4.3. Selección muestral

La selección de estas *Fintech* se realizó a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia, que permite estudiar el fenómeno *fintech* desde las distintas perspectivas, de esta manera poder concretar conclusiones relevantes para la investigación (Sierra, 1994). Esta estrategia, permite seleccionar aquellos casos que aporten un mayor aprendizaje y se alinean a los objetivos de investigación (Stake, 1994). Asimismo, debido a la facilidad de la información, el estudio tomará este tipo muestreo.

Se han identificado 130 *fintech* al 2019, según el reporte de Lima *Fintech* Forum 2019 Diario Expreso, 2019) (ver Anexo F). En base a este universo y a las limitantes de tiempo y acceso a la información al no poder conocer las perspectivas de crecimiento de todo el universo (Pasco & Ponce, 2015). Se determinó una muestra de ocho *fintech* para la presente investigación (ver Tabla 5). Se han incluido estas *fintech*, ya que el interés principal de los investigadores es conocer los factores de crecimiento de las *Fintech* de las categorías con mayor crecimiento en Lima Metropolitana, lo cual brinda una mayor aproximación al fenómeno estudiado.

Los sujetos de estudio deben compartir diferencia y similitudes que permitan hacer un correcto análisis de las variables (Pasco & Ponce, 2015). Por lo tanto, se consideró que todas las *Fintech* estudiadas deben formar parte de una de los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana, debe tener más de dos años de operación, debe contar con un registro formal, y sus transacciones y operaciones deben realizarse en Lima Metropolitana. Por otro lado, los casos seleccionados se encuentran en diferentes etapas de crecimiento y pertenecen a segmentos según su modelo de negocio, lo cual da un grado de heterogeneidad a los resultados.

Tabla 5: *Fintech* seleccionadas

Nombre de la <i>fintech</i>	Año	Segmento/subsegmento	Gestor
Culqui	2013	Pagos y transferencias	Rodrigo Neira
Tienda Pago	2014	Préstamos	Marlon Ramos
Zest Capital	2016	Inversiones	Eduardo Gálvez y Arthur Silva
Hello Zum	2012	Seguros	Carlos Miguel Vidal
Ayllu	2017	Market place de préstamos y ahorros	Juan Carlos Zamalloa
Fash	2016	Préstamos	José Escalante
Wepayu	2017	Gestión de finanzas personales	Diego Revilla
Tinkuapp	2017	Gestión Finanzas empresariales	Germán Estrada

2.5. Matriz de Consistencia

En la presente sección se explica el proceso de operacionalización del estudio, es decir cómo se tangibiliza los objetivos definidos en variables concretas de estudio (Pasco & Ponce, 2015). En ese sentido el estudio cuenta con variables teóricas y empíricas. En relación a las primeras, “no tienen un correlato empírico directo” (Pasco & Ponce, 2015, p. 55); mientras que las variables empíricas “se refieren a aspectos con un claro referente empírico” (Pasco & Ponce, 2015, p. 55).

Entender esta diferencia es relevante para una mejor comprensión en el análisis, puesto que la etapa de campo puede tener hallazgos diferidos a las variables contempladas en la teoría (Hernández et al., 2014). En este sentido, la matriz de consistencia permite validar la concordancia entre los objetivos de la investigación, las variables de estudio definidas y las herramientas de

medición (Pasco & Ponce, 2015). En el presente estudio se elaboró una matriz de consistencia que engloba los cuatro objetivos de investigación (ver Anexo G).

3. Herramientas de recojo de la información

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis a profundidad de los datos para precisar las preguntas de investigación o formular nuevas preguntas en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2014). En adición a lo anterior, a través de las herramientas utilizadas en este tipo de investigación, se busca no limitar la información, a fin obtener la mayor cantidad de datos.

De esta forma, según Dawson et al. (2011); Snow & Thomas (1994); y Fox-Wolfgramm (1997) utilizar una combinación de técnicas para obtener la información, tales como cuestionarios, revisión de documentos y colaboración de personas expertas en el sector estudiado, permitirá tener un menor sesgo en la interpretación de los datos. En cuanto al recojo de información, las herramientas utilizadas por los investigadores provienen de fuentes primarias, como la encuesta, la entrevista individual a profundidad, el focus group; así también fuentes secundarias como revistas electrónicas, notas relacionadas al tema de investigación y opinión de especialistas (Pasco & Ponce, 2015).

En base a lo mencionado y a partir de los objetivos planteados en esta investigación, se realizaron ocho entrevistas a profundidad a CEO's *Fintech* (ver Anexo H) y 8 entrevistas a especialistas del ecosistema *fintech* en el Perú (ver Anexo I).

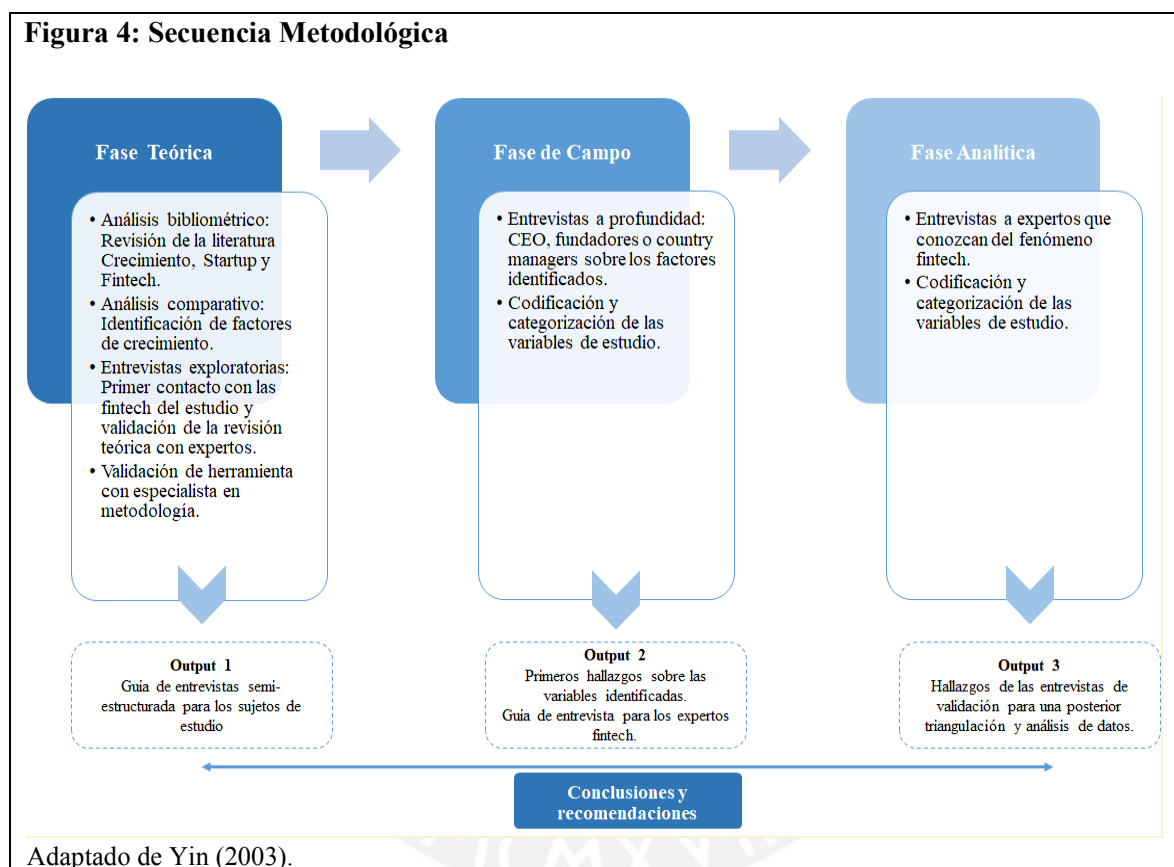
Las entrevistas a profundidad permiten explorar matices en los resultados, pues busca encontrar hallazgos profundos (Angrosino, 2012). Por lo explicado, esta técnica es de suma relevancia para la investigación, no solo por la información sobre los factores clave de crecimiento, de las *Fintech*, sino por sus operaciones y otra data que sea relevante para entender a la organización. Asimismo, se realizarán entrevistas de validación a expertos del ecosistema *fintech*, como representantes de la banca tradicional, incubadoras, asociaciones *Fintech* entre otros; quienes brindarán información desde su formación y experiencia para contrastar los hallazgos.

4. Secuencia Metodológica

El estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas, exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto (Villareal & Landeta, 2007). Para lograr explicar

esas relaciones se requiere de un riguroso proceso metodológico que asegure la trazabilidad de los hallazgos en función a las variables identificadas.

En ese sentido, Castro (2010) en base a una exhaustiva revisión teórica, propone el procedimiento metodológico que deben seguir los estudios de caso, el cual consta de tres etapas, presentadas en la Figura 4:



4.1. Fase Teórica:

En la primera fase se desarrolló la revisión teórica de la investigación, en la cual se abordaron los siguientes conceptos fundamentales: la definición de crecimiento empresarial, enfoques de crecimiento, etapas de crecimiento, tipos de emprendimiento, *Fintech* y sus factores de crecimiento. Estos conceptos permiten explicar mejor el crecimiento del sujeto de investigación elegido y entender mejor la naturaleza del fenómeno estudiado.

Para hacer la selección de la base bibliográfica utilizada, en primer lugar, se hizo un análisis bibliométrico en base al número de citas que tenían determinados autores en tesis y papers revisados. Esto, para conocer la teoría existente en distintos niveles de investigación, desde definiciones teóricas

hasta hallazgos de casos aplicativos a contextos similares al de la presente investigación. En segundo lugar, debido a que no se identificó un modelo de crecimiento para las *fintech* en base a factores, los investigadores realizaron un proceso de análisis comparativo, que permitió agrupar los factores identificados en la literatura de crecimiento empresarial, emprendimiento dinámico y *fintech*, a fin de encontrar coincidencias y similitudes para una aproximación de las variables aplicables a los sujetos de investigación. Finalmente, se realizó una primera validación de expertos sobre las variables identificadas en el constructo teórico elaborado previamente, el número de expertos fue definido por la estrategia de segmentación de acuerdo al conocimiento y experiencia sobre la industria *fintech* según (ver Anexo J).

La primera fase culmina con la definición de los factores y variables que deberán ser aplicados a los sujetos de investigación, a través de las guías de entrevista que serán usadas para el levantamiento de información. Este primer insumo fue validado por un especialista en metodología, que ayudó en la modelación de las herramientas aplicables en la siguiente etapa (ver Tabla 6).

Tabla 6: Entrevistas Exploratorias

Entrevistado	Cargo	Institución	Fecha	Duración
Gabriela Linares	Agile & Digital Transformation	BBVA	03/10/2019	20 min
María Laura Cuya	CEO	Innova Funding	04/10/2019	20 min
Cynthia Álvarez	Consultora <i>Fintech</i> Ex Chief Analytics Officer	Independencia	09/10/2019	40 min
Javier Salinas	Director	Emprende UP	18/10/2019	19.37 min
Martha Pacheco	Docente de investigación	Facultad de Gestión-PUCP	25/10/2020	60 min

4.2. Fase de campo:

De acuerdo al diseño metodológico desarrollado anteriormente, en la segunda fase se realizó entrevistas a profundidad a los gestores de las *Fintech*, CEOs, socios Co-fundadores o Country Manager (ver Tabla 7), quienes poseen información directa del sujeto de estudio, brindando así una perspectiva interna de la organización sobre sus procesos, su estructura y su equipo, y externa referida al conocimiento de los elementos del entorno como la regulación el acceso a capital, entre otros que impactan en la *fintech*. Esta etapa tuvo una duración promedio de 20 días, y la información fue recopilada por los gestores de las *fintech*, fue procesada a través del software AtlasTi, obteniendo las

primeras inferencias del objeto de estudio, para posteriormente elaborar un guía de entrevista de la validación de expertos (ver Anexo I).

Tabla 7: Ficha técnica *Fintech* seleccionadas

Nombre de la <i>fintech</i>	Segmento/subsegmento	Entrevistado	Cargo	Fecha	Duración
Culqui	Pagos y transferencias	Rodrigo Neira	Co-Funder	18 de noviembre	40-50 min
Tienda Pago	Préstamos	Marlon Ramos	Country Manager	6 de noviembre	40-50 min
Zest Capital	Inversiones	Eduardo Gálvez	CEO	5 de noviembre	40-50 min
Hello Zum	Seguros	Carlos Miguel Vidal	CEO	14 de noviembre	40-50 min
Ayllu	Market place de ahorros y préstamos	Juan Carlos Zamalloa	CEO	29 de octubre	40-50 min
Fash	Pagos y transferencias	José Escalante	CEO	14 de noviembre	40-50 min
Wepayu	Finanzas personales	Diego Revilla	CEO	16 de noviembre	40-50 min
Tinku App	Finanzas empresariales	Germán Estrada	CEO	13 de noviembre	40-50 min

4.3. Fase Analítica:

Después de realizar las entrevistas a los CEOs, socios co-fundadores o country manager de las *fintech* y obtener las primeras inferencias de los resultados, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad a expertos del sector *Fintech* con el objetivo de validar los hallazgos y reducir sesgos de los investigadores en la interpretación de los resultados. Esto se logra, para los casos de estudio mediante “el uso de diferentes técnicas para recolectar información como cuestionarios, revisión de documentos y colaboración de personas expertas en el sector estudiado” (Dawson, 1997; Snow & Thomas, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997).

La elección de especialistas está en función a las áreas de donde se desenvuelven y su conocimiento sobre el sector *fintech*; a partir de la estrategia de segmentación. De esta forma, se tiene

otro punto de vista que a la vez sugiere nuevas formas de interpretar los hallazgos recopilados de las *fintech* (ver Tabla 8). Esta etapa busca obtener un panorama más amplio que permita identificar los factores clave de crecimiento en la etapa de análisis.

La calidad de la investigación se establece a partir de criterios de validación tanto de herramientas como de la información recopilada, a través de un proceso de triangulación asociada a cuatro aspectos relevantes y aplicados a esta investigación: validez de modelo, validez interna, validez externa y fiabilidad (Yin, 1994).

Sobre ello, la investigación presenta en primer lugar una validez del constructo debido a que se utilizan diversas fuentes de evidencias, las cuales fueron sometidas a opinión de expertos que conocen el fenómeno. En segundo lugar, posee una validez externa puesto que se busca realizar una generalización analítica de los resultados, aplicables sólo para los casos del estudio, bajo condiciones definidas que permiten explicar el fenómeno (Bonache, 1999). Por otro lado, es importante mencionar que este estudio no presenta una validación interna, dado que no se busca establecer relaciones causales, pues se aleja del enfoque descriptivo del estudio.

Tabla 8: Ficha técnica especialistas de validación

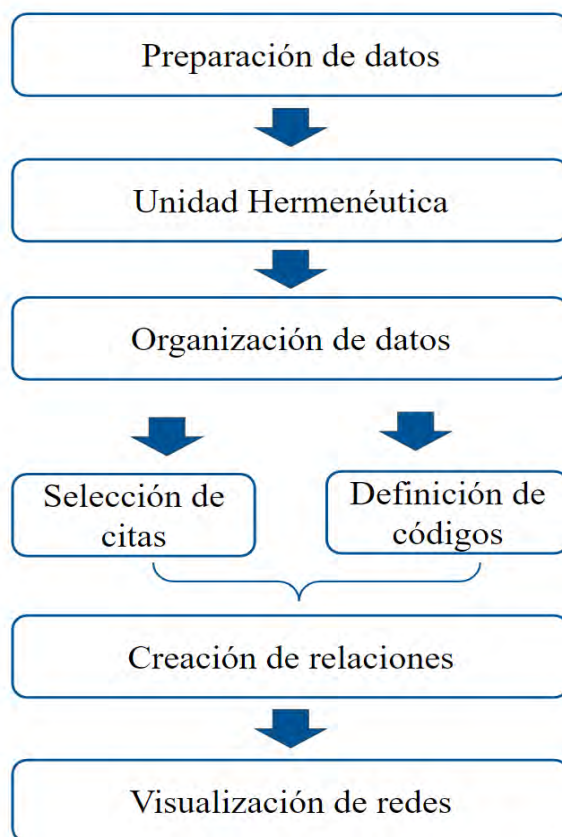
Entrevistado	Cargo	Institución	Fecha	Duración
Claudio Rodrigues	Gerente de Transformación Digital Interbank	Interbank	2/12/2019	1h18 min
Gwendolyn Sánchez	Directora de CIDE PUCP	CIDE PUCP	7/12/2019	59 min
Elizabeth Gómez	Especialista de la Red de Inversionistas Ángeles	EMPRENDE UP	7/12/2019	1.08 min
Cinthia Álvarez	Consultora <i>Fintech</i> Ex Chief Analytics Officer	Independencia-Préstamos	10/12/2019	1.01 min

Finalmente, la investigación es fiable debido a que se cumple con el protocolo de relación y tratamiento de información de una manera confiable, segura y detalla que al repetirse el estudio conlleva a tener resultados similares. Además, la obtención de la data utilizada es respaldada por los propios entrevistados, por medio de su consentimiento informado. A continuación, la sistematización de la información se representa en el siguiente punto.

5. Sistematización de hallazgos

La sistematización de hallazgos se elaboró mediante el uso del software AtlasTi, a partir de las relaciones encontradas en los códigos creados para las entrevistas de campo aplicadas a los CEO's, Co-funder o Country Manager de las *Fintech* seleccionadas. El proceso empleado se puede visualizar en la Figura 5.

Figura 5: Proceso de Análisis de información con el software Atlas.Ti



CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

A partir de la crisis financiera internacional del 2008 y la evolución del sistema financiero tradicional apoyado en la tecnología, la industria *Fintech* ha tenido un crecimiento exponencial durante los últimos años (FUNDEF, 2017). En el presente capítulo se busca describir el fenómeno de los emprendimientos *Fintech* en el contexto latinoamericano, haciendo énfasis en el ecosistema peruano. Asimismo, se realiza un análisis del entorno, del sector y sobre cada una de las *Fintech* estudiadas.

1. América Latina

Durante los últimos cinco años, en la industria *fintech* a nivel mundial, se han registrado las tasas más altas de actividad económica (Silva & Ramos, 2017). Según las estadísticas del *Fintech Global* (2018), para el 2018, se ha calculado un valor de 4 588 076 millones de dólares en transacciones realizadas; 4 208 millones de usuarios y más de 50 mil millones de dólares de inversión. Este crecimiento se ha desarrollado principalmente en continentes como Norteamérica, Europa y Asia, justificado en los factores económicos, tecnológicos y regulatorios de cada ecosistema *fintech* (Lee & Shin, 2018).

En esa línea, los países emergentes en América Latina no han sido ajenos al crecimiento de este fenómeno, y de acuerdo al informe realizado por el BID et al. (2018) para la industria *fintech* latinoamericana, en el 2018 se identificaron un total de 1 166 emprendimientos *fintech*, lo cual representa un aumento del 66% con respecto al año anterior. De los países que lideran la industria *Fintech* en la región, se encuentra Brasil con el 33% del total de emprendimientos *Fintech*, México (23%), Colombia (13%), Argentina (10%) y Chile (7%) (ver Anexo K). Por otro lado, los países con mayores tasas de crecimiento en número de *fintech* al 2018 son en primer lugar, Panamá (500%), Perú (256%) y República Dominicana (200%); lo cual refleja que los países con un ecosistema en desarrollo, presentan una elevada tasa de crecimiento.

Asimismo, los segmentos *fintech* con mayor presencia en los principales países de la región son: pagos y remesas con 24,4%, préstamos con 17,8 % y gestión de finanzas empresariales con un 15,5% y el resto distribuidos en los otros segmentos. Este crecimiento se explica en las características de la región como la penetración del 67% de dispositivos móviles, las altas tasas de población subatendida y/o excluida del sistema financiero formal, ya que solo el 51% de la población adulta en la región tiene acceso a una cuenta en una institución financiera. Además, de las limitaciones o ineficiencias en la oferta por parte de los actores financieros tradicionales (BID, 2018).

Ante lo expuesto en el párrafo anterior, existe una tendencia de las *fintech* en atender a los sectores de la economía no bancarizados. Esto se refleja en el 19% de las *fintech*, que tienen como público objetivo a las PYMEs, las cuales representan el 90% de las empresas en América Latina y el Caribe. Asimismo, en el 27% de emprendimientos *fintech* que atienden a los consumidores bancarizados y sub-bancarizados. Este modelo de negocio *Fintech*, además de atender las necesidades de estos sectores, tienen el reto de digitalizarlos mediante el uso de tecnologías como móviles y aplicaciones (21%), big data y analítica (19%), interfaces de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) y plataformas abiertas (17%) (BID, 2018).

Finalmente, se evidencia que al igual que en otros países del mundo, el crecimiento *fintech* en la región ha sido constante; sin embargo, la velocidad de crecimiento de los segmentos y el nivel de avances en el desarrollo del ecosistema *fintech* es distinto, de acuerdo a las propias características de cada país y los retos que enfrentan. Estos retos son escalar (56%), el lanzamiento del producto (14,6%) y acceso a financiamiento (13,6%).

En ese sentido, luego de describir el contexto de la industria *fintech* a nivel latinoamericano, en el siguiente acápite se precisará el contexto de la industria *fintech* en el Perú, y las *fintech* seleccionadas para la presente investigación.

2. Industria *fintech* en el Perú

Al igual que en otros países de América Latina, Perú no ha sido ajeno a la revolución *fintech* (ASBANCa, 2017). De hecho, a la fecha existen varios emprendimientos funcionando en el país, de los cuales se han identificado 130 *fintech* operando y 112 se encuentran registradas en la SUNAT. Asimismo, el 66% de estas iniciaron sus actividades a partir del 2016, con lo cual se puede concluir que el crecimiento de este sector en el Perú es un fenómeno reciente (Salinas, 2019).

Por otro lado, con respecto a los segmentos *fintech* existentes en el Perú, Vodanovic Legal (2018) identifica que los segmentos dominantes son: cambio de divisas, y pagos y transferencias con 25 *fintech* cada una (40%). Seguidamente los segmentos de finanzas empresariales con 12 *fintech*, préstamos y financiamiento participativo con 11 *fintech* cada una (30%). El restante se encuentra distribuido entre los segmentos de *marketplace* de préstamos y ahorros, gestión de finanzas personales, puntaje crediticio, *insurtech*, *saving*, plataformas de criptomonedas e inversiones (30%).

En ese sentido, el crecimiento en el número de *fintech* en Perú indica que, al igual que en otros países de la región, ante la poca oferta de servicios específicos o enfocados en los usuarios, son las *fintech* las que ofrecen productos y servicios financieros más eficientes y menos costosos. No

obstante, las condiciones del mercado representan importantes desafíos para el crecimiento de esta industria. Por ello, a continuación, se describen las condiciones del mercado *Fintech* peruano y se realiza una caracterización del ecosistema *Fintech* peruano, las cuales se complementa con un análisis del entorno (PESTE) (ver Anexo L), con el objetivo de conocer las condiciones externas y los actores que interactúan con las *fintech* del ecosistema.

2.1. Condiciones del mercado fintech peruano

El estado actual de las *fintech* ha sido el resultado de distintos esfuerzos de emprendedores, gremios que apoyan estas iniciativas y los diferentes actores que le dan soporte a su desarrollo. A continuación, se explicará las condiciones de mercado relevantes para la industria, según distintos especialistas analizados por Vodanovic legal (2018).

Un reto importante que a su vez representa un problema estructural de la economía del país es la informalidad, al 2018, según el INEI (2019), el 73% de la población activa (12,2 millones de personas) trabajan en condiciones de informalidad, lo que recae en la industria *fintech* como una limitación a la hora de evaluar a los consumidores.

Con respecto a la estructura del mercado, la representatividad que tienen las mypes en la economía nacional genera empleo a más de 7 millones de personas (45% de la PEA), impactando en aproximadamente el 21% del PBI, según menciona Roque Benavides (CONFIEP, 2017). Por lo mencionado, el sector de las Mipymes representa un mercado muy atractivo para las *fintech*, ya sea por sus necesidades de financiamiento, alternativas para el desarrollo de sus negocios, o por sus finanzas empresariales en donde las *fintech* tienen la oportunidad de atender estas necesidades de manera ágil y segura.

Por otro lado, otra de las oportunidades que presenta en el mercado es la tasa creciente en el uso de *smartphones*. Un estudio de la Universidad del Pacífico en conjunto con Google, demostró que del porcentaje de peruanos que cuentan con conectividad a internet el 73% utiliza un *smartphone*, de los cuales un 82% son usuarios millennials (Mendoza, 2017). Sin embargo, de acuerdo con un estudio del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2017), se proyecta que se necesitan implementar al menos 17 mil antenas más de las que tenemos actualmente para que en 2021 se logre atender la demanda de acceso a internet de la población. En ese sentido, la baja conectividad con la que cuenta gran parte de la población, todavía limita el ingreso de nuevos proveedores financieros a más sectores.

Finalmente, las condiciones de mercado muestran oportunidades y limitaciones para el ecosistema *fintech* peruano, principalmente en materia de informalidad, inclusión financiera e infraestructura tecnológica, los cuales se detallan en un análisis PESTE. Por lo cual, requiere la colaboración de sus actores y elementos para acelerar su desarrollo; tales como: el gobierno con sus entidades regulatorias, el sistema financiero, las asociaciones de fomento, las incubadoras y aceleradoras, los inversionistas ángeles, redes de capital de riesgo, empresas privadas y la banca. Estos actores del ecosistema *Fintech* peruano, serán desarrollados en el siguiente apartado.

2.2. Ecosistema fintech peruano

Si bien, en el país existen múltiples desafíos para el desarrollo de las *fintech*, también existen muchas oportunidades para su crecimiento. Para identificarlas y conocer las limitaciones, a continuación, se representa a los principales actores del ecosistema peruano tomando como referencia la clasificación de actores de un ecosistema *fintech* propuesto por The Gulf Cooperation Council (Diemers et al., 2015) (ver Figura 6).

2.2.1. Emprendedores fintech

Dentro de los hallazgos resaltantes en el reporte *fintech* de la región al 2018, presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se identificó la alta tasa de participación que tienen los jóvenes en la creación de *fintech*; en el cual, parte de los emprendedores *Fintech* tienden a ser mujeres (BID et al., 2018).

En el Perú, el 38% de las *Fintech* identificadas y registradas en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), está dirigida por jóvenes millenials entre 20-29 años. Asimismo, un 30% de las *Fintech* tiene presencia femenina en puestos gerenciales (Salinas, 2019).

2.2.2. Instituciones de soporte y mentoría

Por un lado, uno de los aspectos más relevantes para los emprendedores *Fintech*, es el grado de respaldo que reciben por actores del ecosistema. Ante ello, en el Perú existe la Asociación *Fintech* del Perú que surge de la unión de las dos asociaciones que existían hasta el 2019, teniendo en promedio 80 *Fintech* asociadas. Esta nueva asociación, está conformada por emprendedores y diferentes actores del ecosistema *fintech*, con el objetivo de establecer una comunidad que brinde un espacio de colaboración y generación de conocimiento sobre el ecosistema, mediante el debate de distintos enfoques acerca de la innovación y promoción de la cultura *Fintech* entre los consumidores

y actores más importantes, tales como inversionistas, reguladores, empresarios, a fin de dirigir los esfuerzos para impulsar las mejores prácticas y eficiencia del sector.

Por otro lado, otro mecanismo clave dentro del ecosistema *fintech* son las incubadoras y aceleradoras de negocios, puesto que permiten que el emprendedor pueda concentrarse “en hacer crecer el negocio, mientras que la incubadora le ayuda a resolver problemas afines a la gestión” dentro de las áreas más complejas (El Comercio, 2017). En el Perú, el ecosistema de innovación cuenta con incubadoras de negocios; tanto del sector privado como de la academia, que apoyan a los emprendimientos con fondos y programas para acelerar su crecimiento e inserción en el mercado.

Entre las principales se encuentran: Emprende UP, BioIncub, CIDE-PUCP, Endeavor Perú, StartUPC, UTEC Ventures, Wayra, USIL Ventures, Ynnovadores, entre otros. De las incubadoras y aceleradoras mencionadas, Emprende UP resulta ser la que mantiene una propuesta articuladora, promotora y constante del ecosistema *fintech*, a través de eventos como el Lima *Fintech* Forum, el cual reúne tanto a representantes de *fintech*, como entidades financieras y de seguros, entidades reguladoras, gremios empresariales, actores del Estado y otros stakeholders relevantes a nivel nacional e internacional. Durante este evento, en su tercera edición, se lanzó la primera red de estudios de abogados de la Alianza del Pacífico especialistas en la industria *fintech*, lo que permitirá que las empresas *fintech* peruanas puedan internacionalizarse más rápidamente a través de la red de los asesores legales personalizados, además de otras iniciativas y estrategias que impulsan el crecimiento del ecosistema *fintech* peruano (Salinas, 2019).

2.2.3. Instituciones financieras

Uno de los jugadores más importantes en el ecosistema *fintech* peruano son las instituciones financieras, ya que sus servicios pueden verse afectados de forma positiva o negativa por las *fintech*. Por lo expuesto es de gran importancia la gestión de las relaciones y el flujo de información que existe entre el sistema financiero y las *fintech* (Galarreta et al., 2019).

La relación que existe entre las entidades financieras y las *fintech* en el Perú presenta diversos matices. Por un lado, las entidades financieras peruanas están desarrollando relaciones de asociación y colaboración con las *fintech*, orientadas principalmente a incrementar la captación de clientes, implementación de aplicaciones móviles y despliegue de nuevos servicios específicos (Galarreta et al., 2019).

Por otro lado, en una encuesta aplicada a los principales bancos del país, que representan un 76,5% del mercado financiero peruano en base al Reporte del Sistema Financiero por la SBS al 2018,

el 83,3% tiene alguna experiencia con empresas *fintech*. Asimismo, de las encuestadas, el 50% percibe que la relación es de colaboración y el otro 50% es de colaboración, pero también de competencia (Vodanovic, 2019).

A la fecha, las alianzas más importantes son la del Grupo Credicorp y Culqi, que mediante su unidad de negocios Krealo, con la cual adquirió parte del accionariado de la *fintech* Culqi; de esta forma, Credicorp busca potenciar sus negocios de BCP y Mibanco (Perú Retail, 2018). Asimismo, otras acciones importantes son la creación de los laboratorios de innovación de Interbank “Labentana” y “La Victoria Lab”; así como la unidad de Open Innovation del grupo BBVA, el cual ha ido ganando mayor participación a partir de los concursos *Fintech* que lanzó desde el 2018 (BBVA, 2018).

2.2.4. Red de Inversionistas

Entre los principales obstáculos que enfrentan las *fintech* está la obtención de fondos. Este financiamiento lo pueden obtener mediante: ahorros y préstamos de los fundadores, familiares, amigos de los fundadores y/o terceros “Friends, Family and Fools” (FFF). Estos últimos (fools) pueden realizarse a través de *crowdfunding*, incubadoras, venture capital, inversionistas ángel e incluso por concursos promovidos por el Estado, como es el caso de Startup Perú, impulsado por el Ministerio de la Producción.

A pesar de que el ecosistema peruano de venture capital es incipiente, muestra un acelerado crecimiento, ya que, desde sus inicios en el 2016, ha logrado incrementar el monto de inversión pasando de \$5.6 millones a \$20.6 millones al cierre del 2019. Asimismo, ha consolidado de manera significativa los fondos inversión (corporativos y no corporativos) en startups representando un 75% de la inversión en startups en Perú. Esto lo demuestra la consolidación del gremio de inversionista de capital semilla y emprendedor “Asociación Peruana de Capital Semilla e Inversión (PECAP)” (2019), la cual reúne a un conjunto de 30 organizaciones entre inversionistas ángeles y fondos de inversión como Angel Ventures, Endeavor, Wayra, entre otros; así como sus principales aliados como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), COFIDE, INNOVATE PERÚ, entre otros (ver Anexo M).

2.2.5. Gobierno y reguladores

Con respecto al marco regulatorio de las *fintech* en el Perú, la SBS considera que no todas las actividades *fintech* requieren regulación; sin embargo, en el caso que se requiera debe ser selectiva y debe tomarse en cuenta el nivel de madurez de cada actividad y el grado que esta pueda afectar el interés público. Entre las actividades *fintech* que podrían requerir un marco normativo regulador se encuentra el financiamiento participativo, el cual se caracteriza por el uso de una plataforma

informática a través de la cual un gran número de personas decide invertir dinero, a cambio de algún eventual retorno. Este modelo de negocios se encuentra expuesto a algunos riesgos que son necesarios mitigar: el fraude, el lavado de activos y la ciberseguridad (SBS, 2018).

En ese sentido, la SBS viene trabajando en conjunto con la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Asociación de Fondos Privados (AFP) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en un proyecto de Ley que permita normar esta actividad, cuya regulación y supervisión estaría a cargo de la SMV. Cabe resaltar que el marco normativo vigente a la fecha contempla un amplio espacio para la innovación, ya que las empresas financieras tienen permitido realizar diferentes proyectos dentro de sus entornos. Sin embargo, valdría la pena aclarar y facilitar estos pilotos, mediante lineamientos explícitos, asociados a su desarrollo y ejecución, con el objetivo de disminuir la incertidumbre vinculada a la factibilidad de estos proyectos. Esto podría requerir la revisión del marco regulatorio, en algunos casos, y la coordinación con otras entidades vinculadas en la regulación y supervisión de las *fintech* (SBS, 2018).

Asimismo, el marco legal peruano permite la contratación digital de servicios financieros. No obstante, existen particularidades que deben ser atendidas para el sector *Fintech*. Los avances en temas regulatorios a la fecha son: 1) el Proyecto de Ley N° 3083/2017-CR, que regula el régimen jurídico de las plataformas de financiamiento participativo. 2) El proyecto de Ley N°3403/2018-CR que declara de interés Nacional y necesidad Pública la regulación de la Tecnología Financiera y 3). La propuesta del proyecto para regular plataformas de financiamiento colectivo (Vodanovic Legal, 2018).

Si bien hasta el año 2019, las *fintech* carecían de una regulación especializada en el Perú, en enero del 2020 se emitió el decreto de urgencia 13-2020, que tiene por objetivo promover el acceso a financiamiento de las MIPYME, startups e iniciativas clúster a nivel nacional (Yrivarren, 2020). Esta regulación acoge a algunos negocios *Fintech* denominados “financiamiento participativo financiero” (Yrivarren, 2020), sin embargo, los otros modelos que no recaen en esta normativa, aún deben seguir operando bajo la normativa existente en el país: la normativa general (transversal a todos los negocios), la normativa específica (reservada) que deberá cumplir con los requerimientos específicos previstos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la normativa según

el tipo de negocio que contempla la normativa PLAFT¹, registro SBS y límites a las tasas de interés (Vodanovic Legal, 2019).

Por último, la SBS viene contemplando la posible aplicación de nuevas tecnologías de información en temas de regulación y supervisión como *regtech*² y *suptech*³, a fin de agilizar y simplificar los procesos de supervisión. Recientemente, se ha logrado un importante avance en relación al sandbox regulatorio, ya que, desde enero del 2020, la SBS se encuentra facultada para implementar sandboxes regulatorios que crean espacios de experimentación de modelos novedosos, que puedan operar de manera temporal bajo la continua y cercana supervisión de la SBS (Espinoza, 2020).

2.2.6. Clientes *fintech*

Uno de los aspectos más cuidados por las *fintech* son sus clientes. Tal como se mencionó en la revisión teórica, los clientes *fintech* se caracterizan por pertenecer a generaciones más jóvenes, mercados desatendidos, o contar con servicios financieros tradicionales ineficientes.

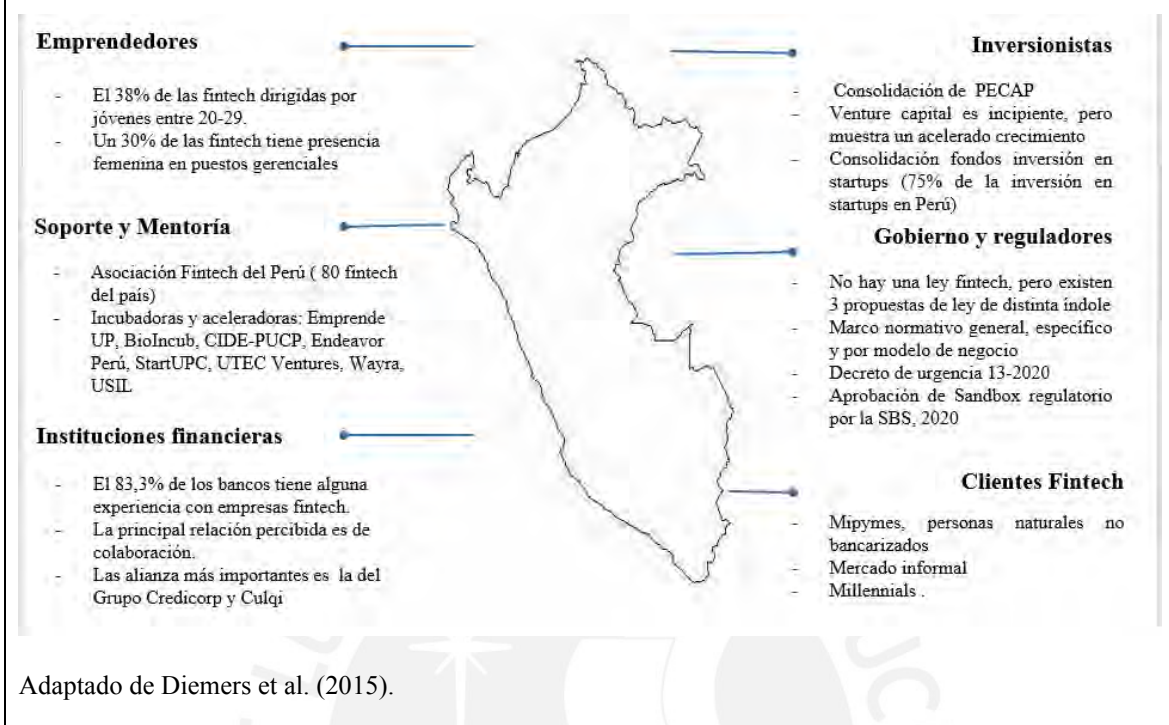
En el caso de Perú, el mercado local muestra aproximadamente que un 60% de su población se encuentra desatendida por la industria financiera tradicional. Es por ello que gran parte de los clientes y usuarios atendidos por las *fintech* se encuentran en los sectores excluidos del sistema financiero. Así lo corrobora el estudio de Vodanovic Legal (2018), el cual indica que dos tercios de las *fintech* que operan en Perú tienen sus modelos de negocio orientados a ese mercado (Vodanovic Legal, 2018). Asimismo, existe un importante número de personas no bancarizadas (41%, según Apoyo), y un gran grupo de consumidores que aún realizan transacciones mediante efectivo y operaciones en las oficinas bancarias (Bertolotti, 2019).

¹ PLAFT: Sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo, reglamento aprobado por resolución SBS n° 2660-2015

² Regtech: El acrónimo anglosajón RegTech hace referencia a la unión de las palabras Regulatory Technology, que implica la utilización de la tecnología para el cumplimiento de la regulación.

³ Suptech: Nace haciendo referencia a la tecnología innovadora aplicada en diseñar soluciones que faciliten las labores del supervisor financiero

Figura 6: Ecosistema fintech peruano



En resumen, si bien existen necesidades claras en el mercado, Perú aún presenta niveles de atraso en comparación con otros países de la región iberoamericana, según el informe de competitividad del Fondo Económico Mundial (2019). Este resultado se explica en la escasa cultura digital y los déficits de conectividad explicados en los puntos anteriores. Esto significa que el reto recae no sólo en la gestión de las autoridades del sector público, sino también de los diferentes actores del ecosistema. Luego de la identificación y descripción de los actores del ecosistema *Fintech* peruano, a continuación, se caracteriza a las *fintech* del estudio

3. *Fintech* seleccionadas

Para la presente investigación se seleccionaron ocho *Fintech* de las categorías con más crecimiento en el país al 2019 según Vodanovic: Pagos y transferencias, préstamos, inversiones, seguros, market place de préstamos y ahorros, préstamos, gestión de finanzas personales y gestión finanzas empresariales. Asimismo, para contar con un mayor detalle de la situación actual de estas, se realizó un análisis del sector al que pertenece cada una; así como un análisis FODA (ver Anexo N) y un modelo Canvas (ver Anexo Ñ) de cada una de las *Fintech* estudiadas. Todo ello, a partir del

análisis de los investigadores en base a las entrevistas a profundidad a los gerentes o socio-fundadores de las *fintech*, e información recopilada de fuentes secundarias.

3.1. Tienda Pago

Tienda Pago, de la categoría de préstamos, inició sus operaciones el 14 de octubre del 2013, bajo la razón social Tienda Pago Perú Sociedad Anónima Cerrada. A la fecha, cuenta con 83 trabajadores divididos en cuatro unidades funcionales: tecnología, finanzas, riesgos y crecimiento. En noviembre del 2019, fue premiada como la mejor compañía de inclusión financiera en América Latina por el MIT (Massachusetts Institute of Technology) en el concurso “*Inclusive Innovation Challenge*”.

La estrategia es seguir creciendo, duplicar el negocio año a año y tener cada vez más socios comerciales (distribuidores y puntos de pago) para que las bodegas se beneficien más. El modelo de negocio de Tienda pago cuenta con dos tipos de clientes, el primero lo conforman los pequeños comerciantes del canal tradicional (bodegas) a quienes brinda el servicio de microcréditos; el segundo es para las grandes corporaciones de consumo masivo, ofreciéndoles no solamente crédito a sus clientes para que les compren más, sino les agiliza el proceso de cobranza. Los aliados estratégicos son dos; por un lado, las empresas corporativas de consumo masivo como Backus, Gloria, San Fernando y Coca Cola- Lindley; por otro lado, los bancos y cajas de ahorros, como BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank y Caja Arequipa.

Por otra parte, sus actividades clave son el análisis de riesgo a los clientes para evaluar su capacidad de crédito, la gestión de líneas de crédito de cada cliente y el proceso de cobranza para la empresa corporativa. Asimismo, su estructura de costos se basa en el financiamiento del capital de trabajo que necesitan los microempresarios; mientras que su principal fuente de ingresos son las comisiones e intereses por el servicio de intermediación a través de un celular. Todo ello contribuye a la propuesta de valor que tiene Tienda Pago para atender las necesidades de financiamiento de la bodega y el socio comercial.

Después de un análisis interno y externo realizado a Tienda Pago, se identificaron las principales fortalezas y debilidades con las que cuenta la *fintech*; así como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Entre las principales fortalezas destacamos que la marca tiene un fuerte posicionamiento debido a su cartera de clientes y alianzas con empresas productoras y distribuidoras, líderes en el mercado. Asimismo, cuentan con un mayor respaldo comercial y financiero, lo cual le ha generado un reconocimiento en el plano local e internacional. Sin embargo, una de las debilidades

que más influyen en Tienda Pago es su bajo control sobre los periodos de crédito para los clientes y un alto riesgo de incumplimiento en el proceso de cobranza.

En cuanto a la oportunidad más relevante, es el mercado potencial de las micro y pequeñas empresas, las cuales representan más del 90% del total de empresas en el país (Comex Perú, 2019). Asimismo, la confianza y el uso de este tipo de servicios va incrementándose en los clientes. Finalmente, la amenaza con la que debe lidiar es la alta tendencia de la gran empresa en gestionar las cobranzas directamente a través de los distribuidores, de esta forma el cliente tiene un financiamiento directo con la empresa corporativa.

3.2. Zest Capital

Zest Capital Perú S.A.C, *fintech* peruana de inversiones perteneciente a la red Endeavor Perú, opera en el mercado local desde el 2016 y es la única *fintech* dedicada a la gestión del patrimonio, conocida como *wealth management*. Actualmente ofrece asesoría a cerca de 1,700 inversionistas locales y gestiona activos por alrededor de US\$50 millones. Este resultado se debe a la difusión de su propuesta de valor a través de la recomendación de sus propios clientes.

La principal particularidad de la *fintech* es que solo cobra comisión si es que la inversión del cliente brinda un retorno positivo. En ese sentido, su misión es transformar el mercado de capitales latinoamericano y democratizar el acceso a la información, pues están muy comprometidos con la educación financiera; ya que uno de sus principales elementos diferenciadores es el vínculo de confianza y educación que forjan con sus clientes, ayudándolos a entender el mundo de las inversiones, a través de capacitaciones y brindándoles total transparencia en la información de todo lo correspondiente al destino de sus fondos (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

El modelo de negocio de Zest Capital tiene como base a sus clientes (inversionistas), los cuales son personas naturales con más de 50 años en promedio a quienes se les recomienda una serie de productos en los cuales ellos pueden invertir sus excedentes, ahorros. La idea es que estos productos rindan mucho más lo que puede conseguir el típico peruano de a pie en el banco, asumiendo un riesgo igual o menor invirtiendo en las compañías más grandes del mundo.

Sus principales aliados son aliados en gestión de personas, quienes manejan el acceso a capital humano, aliados tecnológicos, plataformas como salesforce, data science, waze para la parte de contabilidad. Asimismo, recientemente ingresaron inversionistas institucionales, como Cajas

Municipales y Cooperativas de Ahorro y Crédito, quienes visualizan a Zest Capital como una solución para la captación en dólares, más allá de invertir sus excedentes.

Por otro lado, las actividades clave de Zest son el análisis del perfil del cliente, la estructuración de la cartera y el análisis y seguimiento de inversiones. Su estructura de costos refleja costos fijos muy bajos como pago a personal y mantenimiento al sistema desarrollado por la *fintech*; en esa línea, sus ingresos están reflejados en la tasa marginal que recibe por el retorno de invertir el dinero de sus clientes.

El análisis tanto interno como externo realizado a Zest Capital, ha permitido identificar las fortalezas y debilidades que tiene la *fintech*, como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Entre las principales fortalezas destacamos que la marca tiene una fuerte presencia a nivel local ya que es la primera *fintech* de *Well Management* en el Perú y una de las mejores del mundo, cuenta con un equipo altamente capacitado en los servicios que brinda Tienen como aliados a plataformas de gestión de seguridad internacional. Asimismo, las empresas donde invierten los fondos de los clientes son corporaciones multinacionales y muy reconocidas, por lo que los clientes tienen conocimiento directo de dónde es usado su dinero. En cuanto a las debilidades tiene un limitado alcance, debido a que es una marca relativamente nueva en su mercado objetivo. Asimismo, tiene un incipiente nivel de indicadores de performance en los flujos de trabajo de la *fintech*.

En cuanto a las oportunidades, la principal es la poca oferta en el mercado local, ya que existe un mercado oligopólico en el mercado de capitales. Además de ello, por el core de negocio de la *fintech*, se puede adaptar distintas estrategias en los portafolios de inversión, haciéndolo más diversificado y personalizado para los clientes. No obstante, las principales amenazas son el lavado de activos por parte de los clientes y las estrategias ofensivas que podrían adoptar competidores más grandes.

3.3. Fash

Fash es un *fintech* fundada en el 2018 que ofrece préstamos para los pequeños empresarios, facilitando los trámites y simplificando la evaluación crediticia. El modelo de negocio de Fash se basa en el financiamiento a microempresarios del nivel socioeconómico C y D que necesitan fondos para capital trabajo, pues no tienen acceso al sistema financiero por no tener ingresos elevados, lo cual restringe su crecimiento.

Sus principales aliados son las centrales de riesgo que le permite determinar el nivel de riesgo de cada cliente y que los ayuda a tener historial crediticio, para que en el mediano y largo plazo

pueden ser considerados por los bancos, sean sujetos de crédito y formen parte del sistema financiero formal.

Asimismo, visita los negocios de las personas para concluir la evaluación y otorgarles el capital requerido, junto a ello ofrece un servicio aplicativo en el cual se detalla la información de las cuotas y fechas de pago. De esta forma, Flash permite a su vez que las microempresas puedan tener acceso a contratos con futuros clientes, ya que este financiamiento tiene origen en el financiamiento de capital de trabajo.

El análisis tanto interno como externo realizado para Fash ha permitido identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la *fintech* como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Entre las principales fortalezas se encuentra el respaldo de las centrales de riesgo en la evaluación crediticia de sus clientes minimizando el riesgo que asume la *fintech*. Asimismo, el modelo de venta de Fash es escalable, ya que son sus clientes quienes generan nuevas oportunidades de ventas. En cuanto a las debilidades, la principal radica en la necesidad de fondos propios para que el modelo funcione; del mismo modo, la falta de sistematización de evaluación crediticia propicia un nivel de riesgo de impago más elevado.

En cuanto a las oportunidades más relevantes se encuentra el bajo nivel de bancarización y alta tasa de informalidad de las empresas peruanas que existe en el país, representando así un mercado potencial amplio. Por otro lado, entre las principales amenazas resalta el uso ilícito de los fondos y la alta competencia de *fintech* en el segmento préstamos, así como la posibilidad de que los bancos busquen acceder a ese nicho de clientes.

3.4. Hello Zum

Es una empresa emergente del segmento de seguros fundada en el 2012 que ha desarrollado un sistema de gestión de múltiples operadores para compañías aseguradoras en sus procesos de ventas y postventa de seguros en el canal digital. En octubre del 2019, Hello Zum ganó el premio ITC LAIF AWARD América Latina, durante el InsureTech Connect, la primera exposición más importante del mundo en Innovación y Transformación Digital de la Industria del Seguros.

El modelo de negocio de Hello Zum se basa en atender la necesidad de información de las empresas aseguradoras, principalmente los datos de sus clientes, datos del bien a asegurar y condiciones de la póliza de seguros; ya que la gran mayoría de los actores de la industria no tienen

repositorios centralizados y la mayoría de la información lo tienen en sistemas *legacy*⁴ con tecnología muy antigua difícil de compartir. En ese sentido, la plataforma de Hello Zum permite compartir toda esta información de una manera ágil y estandarizada, a través de APIs que integran la información con los diferentes sistemas que cuentan los diferentes actores del mercado de seguros.

El análisis tanto interno como externo realizado a Hello Zum ha permitido identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la *fintech* como las oportunidades y amenazas que enfrenta. En relación a sus fortalezas, la principal es su desarrollo tecnológico que garantiza la mayor seguridad en la información de sus clientes, para lo cual se apoya en proveedores como Amazon. Asimismo, la *Fintech* es una de las pioneras en el mercado y cuenta con reconocimientos internacionales lo que ha permitido ser visible para compañías e inversionistas. Por otro lado, sus principales debilidades radican en la baja diversificación con el uso del sistema, ya que es usado de manera muy específica sólo en el negocio de seguros.

En cuanto a las oportunidades más relevantes se encuentra el acceso a distintos tipos de financiamiento y las oportunidades para escalar a nuevos mercados. Por otro lado, las amenazas principales son el limitado mercado existente a nivel local, así como la entrada de competidores más grande. Además, la baja cultura de seguros del país, también representa una amenaza para una *Fintech* como Hello Zum.

3.5. Culqi

Culqi es una *Fintech* de la categoría de pagos y transferencias, la cual nació como un proyecto universitario en el año 2011 en la Universidad del Pacífico. Hoy tiene más de 2.000 clientes y ha movido más de 22 millones de dólares en transacciones electrónicas. Después de validar la idea participó en distintos concursos para captar capital semilla fueron una de las ganadoras de la Academia Wayra y salió al mercado como una pasarela de pago que y es una de las *Fintech* más reconocidas por la alianza con Krealo del grupo Credicorp.

Por un lado, el modelo de negocio de Culqi busca atender a microempresarios, brindándoles alternativas de recibir pagos además del dinero, como la aceptación de tarjetas sin tener que comprar el POS y reduciendo los costos de transacción. Es decir, se basa en brindar una plataforma que sirva como medio de pago electrónico de los clientes finales con pequeños o grandes negocios.

⁴ Sistema Legacy: Sistema heredado que ha quedado anticuado pero que sigue siendo utilizado por el usuario.

En ese sentido, los principales clientes de Culqi son las pequeñas y grandes empresas, a quienes ofrece dos tipos de productos: Culqi POS y Culqi. El primero está dirigido a los negocios o empresarios quienes deberán ingresar los datos de su cuenta bancaria donde recibirán el dinero; el segundo, es una billetera virtual, a través del cual los usuarios almacenan su tarjeta para realizar pagos. De esta forma, buscan abordar al público no bancarizado, transformando los comercios tradicionales y abriendo las puertas al mundo digital y el comercio electrónico.

Por otro lado, el análisis tanto interno como externo realizado a Culqi ha permitido identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la *fintech*, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta. En relación a sus fortalezas, la principal es que Culqi es líder de su categoría en el mercado local, esto, debido a su servicio al cliente ágil y de fácil adaptación. Asimismo, el respaldo del grupo Credicorp le permite generar importantes alianzas estratégicas para su crecimiento. Con respecto a sus debilidades, se destaca que aún no trabaja con todas las entidades financieras por lo que tendría limitaciones con potenciales clientes.

En cuanto a las oportunidades más relevantes destaca la transformación digital y comercio electrónico. que permite que Culqi tenga un amplio nicho por atender. Por otro lado, su principal amenaza es el desarrollo in-house de algunas entidades financieras, así como el ingreso de competidores más grandes al mercado local y con una mejor propuesta.

3.6. WepayU

WepayU inició sus operaciones el 24 de agosto del 2018 bajo la razón social WePayU Sociedad Anónima Cerrada. Según la clasificación de Vodanovic Legal, esta *fintech* pertenece a la categoría de finanzas personales. En agosto del 2019 ganaron el concurso Startup Perú 7G, organizado por Innovate Perú, con lo cual recibieron un financiamiento de 50 mil soles. Actualmente, se plantean utilizar el capital para terminar la plataforma web del usuario y desarrollar una herramienta digital que brinde mayor velocidad en los pagos por Internet a universidades, institutos y recibos de teléfonos.

A la fecha cuenta con 7 trabajadores entre las áreas de marketing, comercial, finanzas y desarrollo de software. Además, tienen más de 100 clientes un volumen de transacciones de S/ 330 mil mensuales. Su objetivo a corto plazo en el 2019 es llegar a los 500 usuarios para facturar por encima del millón de soles en ventas al mes. Actualmente, se encuentra en un proceso de incubación en Hub UDEP, incubadora de la Universidad de Piura, la cual respaldó e impulsó a WepayU durante su postulación al concurso Startup Perú.

Sobre su modelo de negocio, WepayU cumple un rol de intermediador entre las personas que yo necesitan efectivo y a la vez tienen tarjeta de crédito con las personas que tienen el efectivo y necesitan realizar pago de cualquier servicio, WepayU en el cual la *Fintech* se beneficia por una comisión por su rol de intermediación. Su servicio se brinda a través de su página web.

El análisis tanto interno como externo realizado a WepayU ha permitido identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la *fintech* como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Sobre sus fortalezas, la principal radica en su modelo de negocio ya que por ser intermediario genera ingresos de ambas partes y a su vez, no requiere de alto capital propio. WepayU también tiene la ventaja de ser una de las pioneras en disposición de efectivo bajo este esquema. Por otro lado, entre sus debilidades resaltan las demoras en el proceso de pago de servicios de los clientes, poco poder negociación con entidades financieras que podrían limitar el desarrollo del negocio en algún punto.

En cuanto a las oportunidades destaca no existe regulación para este segmento *Fintech*, no obstante, también podría significar una amenaza para la credibilidad del negocio. Asimismo, el crecimiento de la infraestructura tecnológica abre la oportunidad de que los clientes acceden de forma más sencilla al servicio de la *Fintech* y a la vez existan mayores empresas de servicios que usen medios de pago digitales, permitiendo así el crecimiento de la *Fintech*. Finalmente, teniendo en cuenta las amenazas que afronta WepayU destaca las restricciones para el acceso a tarjetas de crédito de los clientes en instituciones financieras. Por otro lado, las pocas garantías al momento de realizar operaciones financieras representan un alto riesgo de recibir dinero de lavado de activos u otras actividades ilícitas.

3.7. Ayllu

Inicia sus operaciones el 16 de octubre del 2017 bajo la razón social Ayllu *Fintech* S.A.C., según la clasificación de Vodanovic Legal esta *fintech* pertenecería a la categoría de market place de préstamos y ahorros. Asimismo, ofrece servicios complementarios pues es una plataforma digital diseñada para solicitar créditos, cotizar depósitos de ahorros a plazo fijo con las mejores tasas, y cambiar dólares de manera rápida y sencilla mediante un aplicativo.

Debido a su particularidad, Ayllu fue invitado a participar en ciudades como Frankfurt y Bogotá para presentar y explicar su modelo negocio; además ha sido finalista dos veces en Startup Perú. Asimismo, en el año 2018 lograron ganar el desafío Vendemás, concurso organizado por Visa y Vendemás, en el cual lograron un contrato de alianza que va a permitir unir los sistemas de Vendemas en POS y se repartirán en el país con Ayllu. El último concurso que ganaron fue el Open

Future organizado por Telefónica y USIL en el 2019, el cual permite fortalecer las ideas o proyectos, dando visibilidad a startups e internacionalizar soluciones tecnológicas.

Al día de hoy, Ayllu está conformado por cinco personas, de los cuales dos son socios fundadores programadores, un socio fundador financiero y dos apoyos en marketing. El equipo realiza actualmente operaciones de entre 4 mil y 10 mil dólares al día; sin embargo, dentro de los planes a futuro de Ayllu se encuentra la búsqueda inversionistas o fuentes de financiamientos externos que ayuden a impulsar el negocio en términos de ventas.

Por otra parte, el modelo de negocio de Ayllu se define como un servicio de intermediación entre dos partes. Por un lado, las entidades financieras que ofrecen préstamos o planes de depósitos; por otro lado, personas naturales o jurídicas quienes buscan el servicio de las entidades financieras. Estas partes se conectan a través de una plataforma que se encuentra vinculada con API's de RENIEC, SUNAT y una central de riesgos, brindando información de las entidades financieras para la toma de decisiones de los clientes, así como la información de los clientes a las entidades financieras.

El análisis tanto interno como externo realizado a Ayllu ha permitido identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la *fintech* como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Sobre sus fortalezas se encuentra el desarrollo in-house de su plataforma digital, así como el respaldo que posee de las entidades financieras, lo que hace viable su modelo de negocio. Por otro lado, entre sus debilidades la principal es el bajo nivel de negociación con los bancos, por lo que existe un riesgo si este actor no participa en el modelo de negocio de la *fintech*. Con respecto a las oportunidades, Ayllu puede aprovechar la creciente demanda de los usuarios por solicitar préstamos y abrir depósitos a través de canales digitales. Finalmente, entre las principales amenazas del negocio está entorno a la paralización de la economía que conlleve a una desestabilización del sistema financiero, lo cual desalentaría la demanda de los productos bancarios.

3.8. Tinkuapp

Es una *fintech* del segmento de gestión de finanzas empresariales fundada en el 2017, la cual cuenta con un equipo multidisciplinario de cuatro personas, tres socios y un apoyo en marketing. El objetivo de tinku app es ayudar a los microempresarios a ordenar sus finanzas. a través de una aplicación que permite al usuario interactuar de manera dinámica la situación de su negocio, en términos de flujo de caja, ingreso, gastos, etc. Asimismo, ofrece la intermediación entre los microempresarios y contadores.

El modelo de negocio se basa en la necesidad del microempresario en contar con la información financiera básica para gestionar sus negocios. De esta forma, tinkuapp organiza la data financiera, así como los conceptos financieros mínimos que los microempresarios deberían manejar, a través de la plataforma que desarrollan. Por otro lado, realiza *bootcamp*⁵ para que gestores de información financiera ya sean contadores o administradores que puedan conectarse con alguna empresa que requiera su servicio. En el último caso la empresa cobra una comisión por brindar este tipo de servicio.

El análisis tanto interno como externo realizado a TinkuApp ha permitido identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la *fintech* como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Sobre sus fortalezas resaltan la *know how* del equipo fundador en temas de finanzas y tecnología, así como la mentoría internacional que reciben. Asimismo, en cuanto a sus principales debilidades, destacan que se encuentra en una etapa beta de su producto, lo que limita su desarrollo pleno.

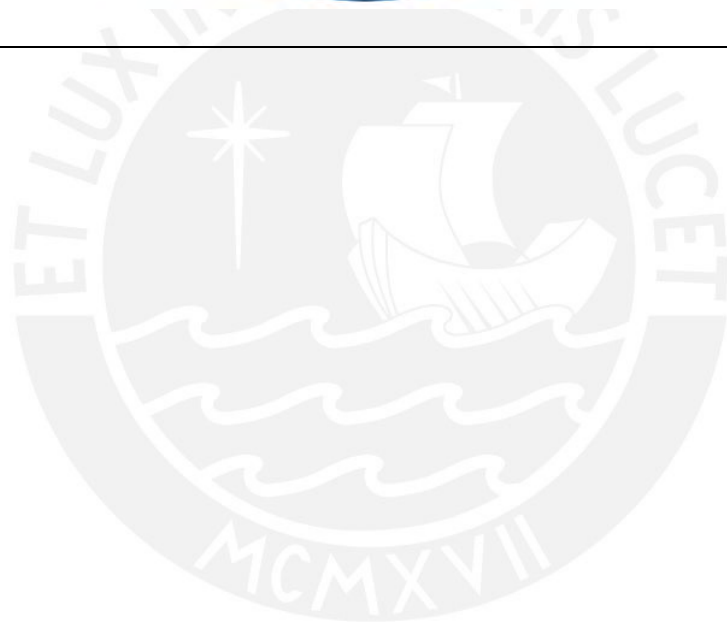
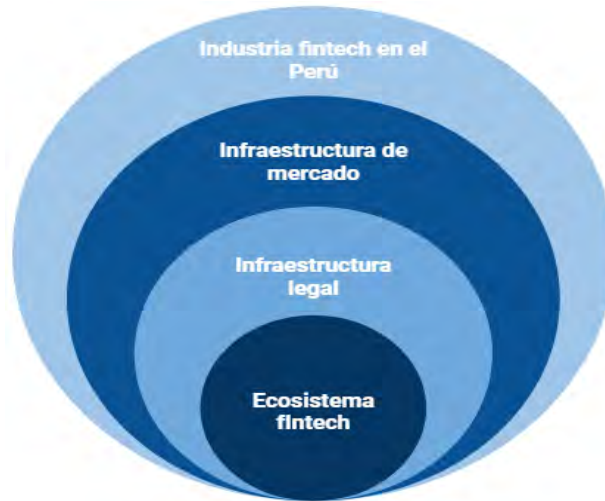
Con respecto a las oportunidades que encuentra Tinkuapp, la principal radica en el amplio mercado Mype que existe en el país, asimismo existe amplia probabilidad de generar alianzas con entidades bancarias en el proceso de bancarización de algunos clientes. Por otro lado, las principales amenazas que enfrenta son la informalidad existente en el país, así como el bajo interés financiero por parte de los microempresarios.

4. Resumen del capítulo

En resumen, el presente capítulo busca tener un mejor entendimiento del fenómeno *Fintech* a partir de la contextualización del mismo a nivel latinoamericano y local. Asimismo, se abordaron las condiciones del mercado peruano, así como la identificación de los actores del ecosistema, para finalmente caracterizar a las *Fintech* seleccionadas. De esta forma, a continuación, se presentarán los principales hallazgos de las *fintech* abordadas en esta sección (ver Figura 7).

⁵ Bootcamp: Nueva modalidad de aprendizaje que requiere de la proactividad del estudiante

Figura 7: Contexto de las *fintech* seleccionadas



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo comprende los hallazgos recogidos de las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio, que a su vez se analizan a través de un proceso de triangulación, el cual integra las entrevistas de validación con expertos y definiciones teóricas sobre los principales resultados

1. Hallazgos de entrevistas

En base a las entrevistas a profundidad realizadas a fundadores, CEOs, Country Manager o co-fundadores de las *fintech* estudiadas, se plasmó el trabajo de campo en una tabla, en la cual se muestran únicamente las ideas principales de los hallazgos (ver Anexo O). La presentación de los hallazgos comprende, en primer lugar, los factores internos de crecimiento y, en segundo lugar, los factores externos de crecimiento.

En la siguiente sección se elaboró la sistematización de la información con el propósito de estructurar mejor el análisis y obtener una mayor precisión de los resultados.

7. Sistematización de la Información

Para analizar los datos cualitativos obtenidos de las *fintech* estudiadas, se codificó de acuerdo a los factores de crecimiento tanto internos como externos identificados en el constructo teórico. Posteriormente se categorizó dicha información mediante el uso del software ATLAS.ti. el cual permitió generar relaciones de las variables y hallazgos en la etapa de campo (ver Anexo P).

7.1. Codificación

Por un lado, los factores de crecimiento interno comprenden el perfil del emprendedor, el equipo, características de la *fintech*, innovación, marketing, planificación estratégica y seguridad. Por otro lado, con respecto a los factores externos se considera a la infraestructura de mercado, soporte regulatorio, infraestructura tecnológica, sistema de soporte y mentoría, acceso a capital, la relación con la banca tradicional y los clientes.

Los mencionados factores se clasificaron en las siguientes categorías como muestra la Tabla 9, las cuales incluyen variables que ayudan a explicar cada uno de los factores. Asimismo, son agrupados en códigos que surgen en base del análisis de las entrevistas exploratorias, a los CEOs de las *fintech* y de validación con los expertos. Dicha clasificación permite ofrecer una explicación más comprensible para el lector; y a su vez, ayuda a identificar los factores clave que podrían influir en el crecimiento de las *fintech* estudiadas.

Tabla 9: Tabla de códigos

Clasificación	Factores	Variable	Categoría
I: Factores Internos	Perfil del Emprendedor	Motivación	I1
		Formación académica	I2
		Experiencia previa	
		Edad	
	Característica de la <i>Fintech</i>	Modelo de negocio	I3
		Propuesta de valor	
		Segmento <i>Fintech</i>	I4
	Equipo	Edad promedio	I5
		Experiencia del equipo	
		Formación profesional	
Innovación	Tipo de Innovación	I6	
Marketing	Promoción	I7	
	Fidelización*		
Seguridad	Gestión de riesgos	I8	
Planificación	Planificación estratégica	I9	
	Planificación financiera*	I10	
E: Factores externos	Condiciones del mercado	Características del mercado financiero	E1
		Infraestructura tecnológica	E2
	Gobierno y soporte regulatorio	Normatividad y leyes por segmento	E3
	Acceso a capital	Fuentes de financiamiento	E4
	Soporte y mentoría	Incubadoras y Aceleradoras	E5
		Asociaciones	
	Banca tradicional	Relación con la banca	E6
	Clientes	Perfil del cliente	E7
Experiencia del usuario			

*Variables empírica encontrada en el trabajo de campo.

7.2. Clasificación de etapa de crecimiento de las *fintech* seleccionadas.

En cuanto a la etapa de crecimiento de las *fintech*, se determinó a partir de la información recopilada de diversas fuentes como registros públicos, notas de prensa, los hallazgos de las

entrevistas a los CEO's de las *fintech* estudiadas y punto de vista de los investigadores detallados en el Anexo Q.

El resultado de la clasificación de las etapas de crecimiento de cada *fintech* estudiada se puede visualizar en la Figura 8, la cual se basa en la clasificación de Montoro et al. (2017), quienes adaptan los criterios de crecimiento de Churchill y Lewis (1983), con las etapas de desarrollo de startup de la OCDE (2016).

De esta forma, las *fintech* se clasifican en las 4 etapas de crecimiento, como se muestra a continuación:



7.3. Análisis

Si bien resulta complicado determinar con precisión los factores de crecimiento de las *fintech*, el objetivo de la investigación pretende tener una mayor aproximación de los posibles factores que influyen en el crecimiento de cada uno de los sujetos de estudio con sus propias características. En el siguiente apartado se presenta el análisis cualitativo de los hallazgos recolectados, a partir de la triangulación de la información entre la teoría, entrevistas a los sujetos de estudio y la validación de lo recogido por los especialistas, los cuales responden al objetivo principal de la investigación:

caracterizar los factores clave de crecimiento de las *fintech* seleccionadas, agrupados en factores internos y externos.

7.3.1. Factores internos de crecimiento

En primer lugar, es necesario recalcar que se entiende como factores internos a aquellos que dependen o están bajo el control de los gestores de la *fintech* y que representa una fortaleza o tienen un impacto positivo en el crecimiento de la *fintech*.

a. Perfil del emprendedor

El emprendedor resulta un actor crucial para el origen de la *fintech*. Por lo cual es de interés describir el perfil del emprendedor. El presente factor está dividido en dos categorías: la motivación y las experiencias previas en relación a otros emprendimientos, formación académica y la edad.

a.1. Categoría II: motivación

En esta primera categoría se describe y analiza la motivación del CEO para emprender en una *fintech*, teniendo como referencia a Serida et al. (2018) que plantea que las principales motivaciones para emprender son por oportunidad y por necesidad. En la presente investigación se identificó que el origen de la motivación de los emprendedores *fintech* se da por oportunidad y está relacionada a la experiencia y formación que han tenido los emprendedores *fintech*.

Sobre este punto, en la etapa exploratoria, los especialistas coinciden en que el origen de las motivaciones para iniciar una *fintech* está relacionado tanto con la experiencia como con la formación que tiene el emprendedor, tal como menciona María Laura Cuya (comunicación personal, 29 de octubre, 2019), CEO de Innova Funding y ex-presidenta de la Asociación *Fintech* del Perú. Acerca de las principales características para describir el perfil de los emprendedores *fintech*: “Yo creo que primero es la motivación del emprendedor, segundo las habilidades blandas, la experiencia previa, y las demás [...]”.

Asimismo, Gabriela Linares (comunicación personal, 10 de octubre, 2019), *coach agile* de transformación digital en el BBVA, menciona que la motivación de ser sus propios jefes es muy importante para los emprendedores *fintech*. Estas ideas la corroboran algunos CEOs de las *fintech* seleccionadas quienes mencionan sus principales motivaciones para emprender:

“Yo salí del mundo corporativo y no quería regresar al mundo corporativo, quería trabajar para mí y así nace una idea, decidir qué quiero trabajar para mí, que quiero explorar un

problema que yo tenía habiendo trabajado en la industria ya por 20 años [...]” (Carlos Vidal, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

Juan Carlos Zamalloa (comunicación personal, 29 de octubre, 2019), CEO de Ayllu, mencionó que su principal motivación para formar su *fintech* fue el estricto conocimiento de la regulación financiera y las ganas de formar un negocio que cause impacto social y que sirva como carta de recomendación para estudios superiores.

Por otro lado, según la teoría consultada, los emprendedores dinámicos encuentran motivación en las oportunidades del mercado, las cuales son aprovechadas por los emprendedores quienes recurren a la innovación como su principal motor para iniciar la actividad emprendedora (Amorós & Poblete, 2013). En esta última afirmación, Zest Capital, coincide en que la principal motivación de sus fundadores fue que observaron una oportunidad de negocio a partir del oligopolio existente en el mercado financiero con respecto al segmento “Wealth Management” (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

Dicha premisa es compartida por especialistas quienes comentan que la habilidad para detectar oportunidades y problemas en el mercado refuerza la motivación que el emprendedor pueda tener para iniciar el emprendimiento (María Laura Cuya, comunicación personal, 29 de octubre, 2019).

De lo analizado podemos comprender que la motivación del emprendedor es el pilar para la creación y dirección de la *fintech*, debido a que en base a esta se define la necesidad del público objetivo a atender, el segmento, sostenibilidad y la continuidad de la *fintech* en términos de compromiso del emprendedor, a partir de las oportunidades identificados, con el soporte de la experiencia y la formación del emprendedor.

a.2. Categoría I2: Edad del emprendedor, formación académica y experiencia previa

En esta categoría se integran las variables referidas al perfil del emprendedor, tales como la edad, la experiencia del emprendedor y su formación académica.

En primer lugar, con respecto a la edad de los emprendedores *fintech*, esta se encuentra en el rango de 23 a 52 años, con un promedio de 35 años de manera general. Dicho hallazgo coincide con lo revisado en la literatura que señala una edad promedio de 36 años a los emprendedores en edad temprana (Serida et al., 2018). Asimismo, coincide con el último estudio realizado por Salinas (2019) el cual registra que el rango de edad de los CEOs en las *Fintech* peruanas se encuentre entre 40 - 54

años (47%) y 20 -39 años (38%) denominados generación “X” y Generación “Y” respectivamente. Por lo tanto, de este primer análisis se entiende que la edad no representa una limitante a la hora de emprender, dado que los casos del presente estudio poseen emprendedores de diversas edades.

En segundo lugar, con respecto a la experiencia previa que debe contar un emprendedor, Vier (2016) afirma que además de la motivación y la formación académica es enriquecedor para la organización y el emprendedor, contar con experiencia en el sector al que pertenece y en otros emprendimientos, porque contribuye a un rápido entendimiento del negocio. En el caso de la experiencia previa en los sujetos de estudio, se encontró que los gestores de las *fintech* cuentan con experiencia en el sector financiero y/o en otros emprendimientos

Por un lado, todos los gestores de *Fintech* contaban experiencia previa en el sector financiero antes de emprender, a excepción de la *fintech* con el CEO más joven, WePayU. En ese sentido, los gestores consideran que esta experiencia representó una fortaleza al momento de dirigir su *fintech*; tal es el caso de Tienda Pago, Marlon Ramos, Country Manager de la *fintech*, menciona que su trayectoria en banca le permitió conocer el perfil de sus clientes y las oportunidades del mercado, los cuales aprovechó para entender el sector en su primera experiencia al frente de un emprendimiento *fintech*:

“Creo que el conocimiento, la trayectoria en banca y en banca Retail, he trabajado bastante, tanto en Interbank como en Falabella y en Plaza Vea, o sea, me he dado mucho conocimiento del mercado de los clientes finales, de las oportunidades del cliente no bancarizado, y eso me ha ayudado a aprender mucho más rápido. He aprendido un montón y sigo aprendiendo cada día, o sea, parte de mi pasado me ha ayudado a entender y aportar ahora. Me hubiese demorado mucho más tiempo en aprender y aportar” (Marlon Ramos, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019).

En referencia a lo mencionado la especialista incubadora coincide en que la experiencia es relevante para competir, ya que representa una ventaja en el manejo del negocio, pues si no se conoce el rubro al cual se dirige, se estará en desventaja frente a los competidores (Gwendolyn Sánchez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019)

Además, se identificó que esta experiencia previa en el sector financiero, en la mayoría de los casos se encuentra estrechamente relacionada con la motivación para emprender, tal como lo menciona el especialista en *fintech* y transformación digital, Claudio Rodrigues considera que el

nacimiento de las *fintech* surge de las experiencias en el sector financiero de los emprendedores, las cuales les permite conocer el ecosistema *fintech* con mayor facilidad:

“Normalmente viendo el sistema financiero, la idea no vendría si no viene de algo [...] . No creo que una *fintech* nazca si una persona no está en el mercado financiero o por lo menos sale del mercado financiero[...]” (Claudio Rodrigues, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Por otro lado, también se halló que los emprendedores de las *fintech* también cuentan con experiencia en otros tipos de emprendimientos. Se identificó que de las *fintech* estudiadas cuatro CEOs han tenido experiencia emprendiendo, lo cual ha aportado en el desarrollo de habilidades blandas, trabajo en equipo y liderazgo, tal como se aprecia en las siguientes citas:

“Lo que he aprendido básicamente es que si quieres emprender tienes que olvidarte de todo [...] Debes hacer de todo un poco para servir como ejemplo y que de esa manera pueda transmitir el mismo grado de seguridad y respeto al trabajo para todos los empleados”. (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

En referencia a las anteriores citas, Gwendolyn Sánchez, directora del CIDE PUCP coincide en que la experiencia es relevante para competir y definitivamente representará una ventaja, como se señala a continuación:

“La experiencia te va ayudar un montón a que tú puedas dirigir mejor, te va a costar menos que alguien que no conozca el tema, hasta que tú te empapes, te entenes claro puedes aprender rápido y todo, pero si yo no conozco nada del rubro podría estar en desventaja frente a otro que sí sabe [...]” (Gwendolyn Sánchez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

Por último, la formación académica del CEO en las *fintech* seleccionadas alcanza el nivel superior y en su mayoría con especializaciones en negocios, finanzas y tecnología. Además, de estos, todas las *fintech* tienen CEOs con estudios de maestría cursados en el extranjero con excepción de WepayU, cuyo CEO aún es estudiante universitario. En ese sentido, tal como se consultó en el marco teórico, la formación académica resulta importante como elemento que complementa las características del CEO para una mejor gestión de las *fintech*.

Asimismo, en las opiniones de los especialistas destacan que la importancia de la formación académica del CEO en las *fintech*, depende de la etapa en la que se encuentre el emprendimiento. Por ejemplo, Claudio Rodrigues (comunicación personal, 12 de diciembre, 2019) menciona que el

conocimiento adquirido por el emprendedor *fintech* no es una barrera al empezar el negocio; sin embargo, a medida que evolucione la *fintech* puede representar un obstáculo en el mediano o largo plazo, por lo cual el emprendedor deberá estar obligado a actualizar sus conocimientos para acompañar el crecimiento.

En resumen, se considera que el perfil del emprendedor (ver Tabla 10) es un elemento clave para el crecimiento de las *Fintech*, en donde la edad del emprendedor es adherente a la experiencia y formación que el emprendedor *Fintech* posee, pero no una limitante a la hora de emprender. Asimismo, la experiencia y formación son variables importantes para tener una visión más clara del negocio y conocimiento del mercado. Sin embargo, en el caso de la formación, pese a que en etapas iniciales no es una barrera que limita el crecimiento, a medida que la *Fintech* evolucione, el emprendedor deberá actualizar sus conocimientos para no limitar su crecimiento.

Tabla 10: Resumen de hallazgos: Perfil del emprendedor

Perfil del emprendedor	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago	Consolidado
Categoría I1: Motivación									Total
Oportunidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Necesidad	Sí	No	No	No	No	No	No	No	0
Categoría I2: Edad									Promedio
Edad por emprendedor	30	24	28	31	32	52	36	34	32
Categoría I2: Experiencia previa									Total
Sector financiero	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	7
Otros emprendimientos.	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	4
Categoría I3: Formación									Total
Superior	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Especialización tecnología y/o finanzas	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	7

b. Características de la Fintech

Sobre el factor características de la *fintech*, resulta importante explicarlos a través de las categorías modelo de negocio y la propuesta de valor, por un lado, y el segmento al que pertenece, por otro, ya que permite entender cómo funciona el negocio y cómo estas características impactan en el crecimiento de las *fintech*. Asimismo, permite reconocer el mercado donde operan e identificar la oferta de servicios, las condiciones de mercado, y el nivel de desarrollo que presentan los segmentos de las *fintech* seleccionadas.

b.1. Categoría I3: modelo de negocio y propuesta de valor

Para explicar esta categoría se agrupan las variables modelo de negocio y a la propuesta de valor de las *fintech*.

En primer lugar, respecto al modelo de negocio se enfoca en cómo las *fintech* deciden atender a sus clientes; es decir, la forma particular a través de la cual satisface las necesidades de los usuarios, lo cual genera un impacto positivo en el crecimiento (Lo 2018 citado en Montes et al. 2019).

Al respecto, los entrevistados recalcan la importancia de este punto como estímulo al crecimiento de su *fintech*, tal como lo menciona Rodrigo Neira, CFO de Culqi, quien señaló que la característica de su modelo le permitió un crecimiento escalonado; es decir “atender de 1 a 1 millón de personas con costos variables más bajos”, debido a la base tecnológica que posee, lo cual le permite ser más atractivo para clientes, inversionistas y todos sus stakeholders (Rodrigo Neira, comunicación personal, 18 de noviembre, 2019).

Para Elizabeth Gómez (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019), especialista de la Red de Inversionistas Ángeles en el Perú, confirma que luego de identificar la oportunidad, el modelo de negocio, debido a su estructura y base tecnológica, le permite a las *fintech* construir ratios de crecimiento elevados a comparación de otros emprendimientos tradicionales.

En segundo lugar, la propuesta de valor es entendida como el elemento diferenciador que conduce al cliente a preferir un servicio, en lugar a otro de su competencia (Narver & Slater 1990 citado en Rubio & Aragón 2008). Sobre esta característica, las *fintech* de este estudio, tienen diversas opiniones con respecto a su propuesta de valor. Por un lado, unos consideran a su propuesta única y difícil de imitar en el Perú y Latinoamérica, tal como lo es para Hello Zum, en la cual su CEO destaca lo siguiente:

“No hay nadie que haga lo que hacemos nosotros, entonces la opción es que ellos (los clientes) lo construyan o que usen algo que creen que es igual pero que no es igual. Entonces alguien que haga lo mismo que nosotros, por lo menos en Latinoamérica no hay” (Carlos Vidal, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019)

Por otro lado, a criterio de los investigadores, otras *fintech del estudio* aún no poseen un elemento diferenciador único y difícil de imitar en su propuesta de valor, pues estas presentan menor complejidad, si se quisiera replicar en otro modelo. Esta idea surge a partir de lo expuesto por los representantes de las *Fintech* Fash y Wepay U, respectivamente: “No le cobramos todos los días, liberamos su flujo de caja” (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019) o “la

comisión es muy baja respecto que la competencia” (Diego Revilla, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

Por consiguiente, si bien las características relacionadas al modelo de negocio y la propuesta de valor suelen estar apoyada en la tecnología, no todas las *fintech* de este estudio poseen un elemento diferenciador consolidado y difícil de imitar. Sin embargo, a pesar de esto, todas las *fintech* poseen la característica de ser ágiles en términos de construir soluciones simples y seguras, tal como se menciona en Nicoletti (2017).

b.2. Categoría 14: Segmento

Esta categoría se refiere al segmento al que pertenecen las *fintech* seleccionadas. Para este estudio hacemos referencia a las clasificaciones de tipo *fintech* propuestas por Vodanovic Legal (2018).

Al respecto se ha identificado que las *fintech* seleccionadas se encuentran en los siguientes segmentos: Culqui y Fash pertenecen al segmento de pagos y transferencias; Tiendapago es parte del segmento de préstamos; Tinkuapp a gestión de finanzas empresarial; WepayU, gestión de finanzas personales; Zest Capital, inversiones; Ayllu al segmento de MarketPlace de préstamos y ahorros; y HelloZum al segmento de seguros.

Sobre este punto, se encontraron opiniones divididas sobre el nivel de influencia del segmento *fintech* en su crecimiento. Por un lado, algunas otorgan mayor relevancia para su crecimiento a los servicios que ofrecen, y menos importancia al hecho de pertenecer a un segmento determinado. Así, lo considera Ayllu: “más que pertenecer a una categoría, es el servicio que das o el servicio que brindas lo que te hace pertenecer a la categoría” (Juan Carlos Zamalloa, comunicación personal, 29 de octubre, 2019). Con lo cual, se evidencia tácitamente que esta *fintech* considera más importante el dirigir sus esfuerzos en mejorar sus servicios en función a su modelo de negocio y propuesta de valor para atender las necesidades de sus clientes que parametrizarse en pertenecer a un segmento determinado.

En contraste, se identificó que, para otras *fintech*, el segmento al que pertenecen sí podría influir directamente en su crecimiento, debido a las características y necesidades del mercado, tales como variables socioculturales (Vodanovic, 2018; Galarreta et al.,2019). Así se evidencia en HelloZum, *fintech* del segmento inturtech:

“[...] Latinoamérica es un paso natural, es un paso súper importante, pero en la industria de seguros, Latinoamérica es solo 3% del negocio mundial y en el Perú es el 3% de ese 3%” (Carlos Vidal, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

Esta idea se refuerza con el especialista Claudio Rodríguez, quien opina que el crecimiento de una *fintech* está condicionado a la propuesta de valor que posee y las condiciones de mercado, en términos culturales y de competencia, lo que puede representar una oportunidad o una limitación al momento de crecer:

“[...] (refiriéndose al segmento de Hello Zum) el seguro tú lo contratas cuando tienes dinero, lo que pasa es que no siento esa necesidad del peruano de pensar que tiene que asegurarse” (Claudio Rodríguez comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

“[...] La *fintech* la ventaja del modelo es que es más rápido que el montón, pero hay otras lanchas también, entonces uno debe tener en cuenta que el crecimiento de mercado también genera competencia, pero competir con el montón que es lento, no sucede, la *fintech* compete con otro que es más rápido y que muchas veces viene con más plata que ha financiado” (Claudio Rodríguez comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

En síntesis, se desprende que el segmento para algunas *fintech* (ver Tabla 11) como de pagos y transferencias, préstamos y marketplace de préstamos y ahorros, no representa una característica determinante para el crecimiento; sin embargo, para servicios en segmentos específicos cuyas condiciones del mercado no se encuentren del todo desarrolladas, sí podría significar un limitante para el crecimiento como para los segmentos: seguros, gestión de finanzas empresariales e inversiones.

Tabla 11: Resumen de hallazgos: Características de la fintech

Características de la fintech	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago	Consolidado
Categoría I3: modelo de negocio									Total
Necesidad que satisface	Identificar mejores condiciones de crédito	Disposición de efectivo	Generar transacciones en canal digital	Rentabilizar capital	Acceder a préstamos	Evaluación de riesgo de clientes	Gestión del negocio	Facilitar Capital de trabajo	
Forma en que cubre la necesidad	Intermediación	Intermediación	Intermediación	Asesoría y conocimiento	Financiamiento directo	Infraestructura Tecnológica	Intermediación	Financiamiento directo	

Tabla 11: Resumen de hallazgos: Características de la Fintech (continuación)

Características de la fintech	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hell o Zum	Tinku App	Tienda Pago	Consolidado
Categoría I3: Propuesta de valor									Promedio
Usa tecnología sofisticada	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	4
Elemento diferenciado	Mejor negociación de tasas	Baja comisión	Agilidad y confianza	Educación financiera	Liberan flujo de caja	Tecnología y <i>know how</i>	Simple e inclusivo	confianza y reducción de costos	
Única y difícil de imitar	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	
Categoría I4: Segmento									Total
Segmento por Fintech	Market Place de préstamos y ahorros	finanzas personales	Pagos y transferencias	Inversiones	Préstamos	Seguros	gestión de finanzas empresariales	préstamos	7 segmentos
Importancia del segmento para el CEO	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	

c. Equipo

La presente investigación aborda el factor “equipo” como un elemento clave para el crecimiento, tal como se desarrolla en la revisión teórica y en algunos estudios empíricos, las *Fintech* se caracterizan por tener equipos interdisciplinarios e intergeneracionales, por los cuales se entiende a través de variables como la edad promedio del equipo, la experiencia previa y su formación profesional. Además, cabe resaltar que este factor fue incluido en la fase exploratoria a criterio de los investigadores con el aporte de especialistas del ecosistema.

c.1. Categoría I5: Edad, Experiencia y Formación profesional

En esta categoría se aborda al factor equipo de manera integral, debido a que el equipo es importante para el cumplimiento de objetivos trazados por la organización y obtener un rápido y constante crecimiento (Lin 1998 citado en Montes et al. 2019; Thakur 1999 citado en Montes et al. 2019). Este factor se explica a través de las siguientes variables: intergeneracionalidad, experiencia y formación académica.

En primer lugar, el rango de edad del equipo de las *Fintech* se encuentra entre los 18 a 55 años. En ese sentido, el equipo de las *Fintech* cuenta con un elemento de intergeneracionalidad, es decir contar con miembros de distintas edades, lo cual enriquece el trabajo en equipo y la generación de nuevas ideas orientadas a la misión, visión y los objetivos de cada *fintech*, tal como lo menciona el especialista Javier Salinas:

“El equipo es importante; el emprendedor solo no puede hacer una *fintech*. Tiene que ser un equipo multidisciplinario; además de multigeneracional. No puede ser una persona mayor o muy joven. Esto está demostrado en los estudios de la Universidad el Pacífico que el 60% son gente mayor a 40 años, y el 40% restante son menores. (comunicación personal, 18 de octubre, 2019).

Sobre este punto, María Laura Cuya (comunicación personal, 29 de octubre, 2019) menciona que contar con un rango de edad específico no es un criterio para formación de un equipo multidisciplinario, dado que esta representa diversidad, por lo cual incluye personas jóvenes y experimentadas.

Por otro lado, en relación a la experiencia del equipo, todas las *fintech* estudiadas cuentan con al menos un miembro del equipo con experiencia en el sector financiero y/o tecnológico. Además, la misma está relacionada con la formación académica que tienen, ya que guarda relación con carreras afines a estas industrias, tales como Finanzas, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Economía, Administración, Marketing, Psicología, entre otras, por lo cual se caracterizan por formar un equipo multidisciplinario. Este hallazgo concuerda con los resultados del estudio de KPMG (2017), el menciona que los equipos *fintech* están formados por perfiles técnicos, orientados a la tecnología, en un 83%; así como, complementados por perfiles de negocio, como marketing digital (79%), ventas (72%) y experiencia de usuario (41%).

Adicionalmente, Hello Zum comparte que además de la diversidad de los perfiles, la experiencia que cuenta su equipo ha sido vital para competir en el mercado, puesto que cada uno de los miembros cuenta con credibilidad profesional: “cuando van a las reuniones y hablan, tú te das cuenta que este tipo sabe, tú no puedes llevar a alguien que no sepa, no te van a dar pelota” (Carlos Vidal, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

De las *fintech* seleccionadas se resaltan las siguientes citas sobre la formación y experiencia del equipo:

“[...] Tenemos una buena mixtura de gente, todos con experiencia de las cabezas[...] tenemos gente con experiencia corporativa, pero principalmente diría que lo que nos une es la actitud de hacer cosas diferentes, de tratar de mejorar el mundo, muchos hacemos sacrificios de salarios o de carrera, porque creemos que esto puede cambiar la vida de mucha gente, y lo hacemos con gusto, porque estamos consiguiendo cosas pero definitivamente hay diversidad no, hay gente con perfiles más comerciales, más analíticos [...]” (Marlon Ramos, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019).

“Somos 4 personas [...] el equipo *core* todos somos profesionales con muchos años de experiencia. Por ejemplo, yo tengo dos maestrías, una en Estados Unidos otra acá (Perú), mi fuerte es finanzas. Mi otro co-founder su fuerte es negocios también de innovación, [...] y tenemos un adviser que ha sido desarrollado con más de 30 años de experiencia también empezó un startup en Estados Unidos” (Germán Estrada, comunicación personal, 13 de noviembre, 2019).

En ese sentido, los especialistas coinciden en la importancia del equipo sobre todo en términos de diversidad de perfiles, conocimiento previo, experiencia, el networking que trae el equipo y que contribuye a su crecimiento. Incluso las mencionadas características representarían una fortaleza a los ojos de inversionistas, esto lo menciona la especialista de la Red de Inversionistas Ángeles, quien comenta:

“[...] ellos toman mucho en cuenta los indicadores, duros de data, crecimiento de ventas o tasas de morosidad; esas cosas valen. Pero también lo que vale mucho es el equipo, entonces mientras vean que esas disciplinas se complementan o tienen experiencia o si hay una persona mayor y otra menor, tener diferentes decisiones, es mejor” (Elizabeth Gómez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

Además de variables mencionadas, los entrevistados mencionaron que la motivación del equipo, es fundamental para el trabajo orgánico de la *fintech*, tal como menciona Marlon Ramos (comunicación personal, 6 de noviembre, 2019), Country manager de Tienda Pago quien comenta que “[...] para crecer además de la formación académica y la experiencia, la prioridad son las motivaciones de los trabajadores porque en un startup pese a los problemas y a los retos, es importante mantener una cultura ganadora con diversidad en el trabajo del equipo y la información”.

En resumen, se rescata que el equipo (ver Tabla 12) es un factor clave para el crecimiento de las *fintech* estudiadas, pero que su construcción forma parte de un proceso de aprendizaje integral.

Asimismo, la diversidad de perfiles que posee la *fintech* representa una fortaleza, puesto que existen diversos puntos de vista para la toma de decisiones y vuelve más interesante a la *fintech*. Cabe resaltar que dentro de estos perfiles es imprescindible personas con conocimientos del sistema financiero y tecnológico. Finalmente, dichas características se sostienen en la motivación de los miembros, a opinión de los entrevistados.

Tabla 12: Resumen de hallazgos: Equipo

Equipo	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago	Promedio
Número de miembros	5	7	68	18	3	25	4	83	27
Categoría I5: Edad									Rango promedio
Edad promedio del equipo	29	25	28	27	30	25	32	27	[25-32]
Intergeneracional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Categoría I5: Experiencia									Total
Negocios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Tecnológico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Categoría I5: Formación									Total
Multidisciplinariedad de perfiles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8

d. Innovación

Para autores como Nicoletti (2017), el componente innovador es inherente al modelo de negocio de los emprendimientos *Fintech*. En ese sentido, se busca explicar este factor a través de los distintos tipos de innovaciones identificados en la literatura, tales como las innovaciones por producto o servicio proceso, comercialización u organización.

d.1. Categoría I6: Tipos de innovación

Sobre esta categoría la presente investigación busca conocer el tipo de innovación que las *fintech* desarrollan; de esta forma, esta sección considera la clasificación del tipo de innovación que propone la OCDE & EUROSTAT (2019). La mencionada clasificación muestra los tipos de innovación por su naturaleza y su grado de novedad; en cuanto a la naturaleza puede ser tecnológica y no tecnológica y por su grado de novedad puede ser incremental, radical o disruptivo.

Para las *Fintech* seleccionadas se identificó que desarrollan una innovación tecnológica y no tecnológica. Con respecto a la primera, todas las *Fintech* innovan en sus procesos en diferentes

formas, ligados a la innovación de procesos, sobretodo en la agilización de procesos internos que significan una mejora en el servicio al cliente con apoyo del uso de la tecnología. Con respecto a las innovaciones de producto o servicio, las mejoras se realizan en sus características funcionales y una mejor facilidad de uso, tal como se destaca en el caso de Fash quien menciona que si bien no ha desarrollado nueva tecnología, han hecho uso de la existente para agilizar sus procesos internos:

“[...] nuestra innovación está en el proceso [...] Creo que nosotros no hemos inventado la pólvora por hacer micropréstamos, no hemos inventado la pólvora al hacer transferencia bancaria” (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

Por otro lado, la innovación tecnológica, también se refiere a la innovación de productos o servicios, de la cual se identificó que las *Fintech* del presente estudio realizan mejoras en sus características funcionales y una mejor facilidad de uso. Por ejemplo, Tienda Pago describe que si bien su modelo de negocio hace uso de tecnología, también usa herramientas sencillas y de gran alcance como whatsapp en procesos de firma digital, biométrica, entre otras que le han permitido mejoras en sus servicios con el cliente y desarrollar soluciones con los recursos disponibles (Marlon Ramos, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019).

Con respecto al segundo tipo de innovación, no tecnológica, hace referencia a los de tipo comercial u organizacional. En cuanto a la innovación organizacional, induce a mejoras al interior de las prácticas de la empresa o la interacción con los stakeholders, lo cual implica reducción en costos administrativo o de ventas y aumento de la satisfacción laboral (OCDE & EUROSTAT, 2019).

Dicha premisa la corrobora la *fintech* Culqi, quien no sólo realiza las innovaciones mencionadas, sino que innova a nivel organizacional tratando de construir un sistema *Bullitt Group*.⁶ Esto orientado a la identidad de la empresa y cómo esta transmite el valor que genera a toda la organización; es decir la forma en la que se comunica y vende sus servicios en la búsqueda de tener un sello propio (Rodrigo Neira, comunicación personal, 18 de noviembre, 2019).

Por otro lado, la especialista Gwendolyn Sánchez (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019), agrega que la innovación no es solo crear algo nuevo o una mejora en algún proceso; si no que esta sea aceptada en el mercado y se traduzca en una mejor rentabilidad para la *Fintech*.

Asimismo, para el especialista en banca y transformación digital, las *fintech* se apoyan en la cultura de innovación del equipo, siendo capaces de ver una oportunidad y acelerarla; ya sea

⁶ *Bullitt Group: Modelo de gestión de talento.*

tropicalizando o creando nuevas formas de negocio que el actor tradicional difícilmente podrían realizar (Claudio Rodrigues, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

En síntesis, las innovaciones en las *fintech* (ver Tabla 13) del estudio varían según su modelo de negocio y resulta ser un factor cuyo predominio se centra en las innovaciones de procesos; pero, a medida que la *fintech* crece, también desarrollan otros tipos de innovaciones, las cuales tienden a desarrollarse para mejorar su servicio y sus formas organizacionales, lo cual no necesariamente depende de la tecnología, sino que pueden tropicalizar ideas existentes que sean aceptadas por el público objetivo.

Tabla 13: Resumen de hallazgos: Innovación

Innovación	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago	Total
Categoría I6: Tipos de innovación									
Innovación tecnológica									
De producto o servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
En el proceso	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	6
Innovación no tecnológica									
Comercialización	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	6
Organizacional	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	4

e. Marketing

Como lo menciona Rubio y Aragón (2008), el marketing resulta ser un factor que puede explicar el éxito de una empresa. En ese sentido, se abordará al marketing como factor de crecimiento, a través de una categoría que considera las variables promoción y fidelización como variables principales, pues están en relación con el proceso en el cual el cliente decide realizar la compra del servicio y posteriormente volver a adquirir o recomendar a una *fintech* (Narver & Slater 1990 citado en Rubio & Aragón 2008; Lo 2019 citado en Montes et al. 2019).

e.1. Categoría I7: Promoción y fidelización

La presente categoría está vinculada a los esfuerzos en marketing que realiza la *fintech* para promocionar sus servicios y fidelizar a los clientes; pues es necesario comunicar la oferta al público correcto y tener una estrategia para que busque una mayor satisfacción y retención de los clientes.

En relación a la promoción, se halló que todas las *fintech* seleccionadas coinciden en que no invierten muchos recursos en publicidad, sino, se apoyan de la tecnología para promocionarse a través

de canales digitales, tal como menciona WePayU, quien se apoya en la publicidad digital, a través del posicionamiento en buscadores (SEO), que a medida que adquiere posicionamiento orgánico reduce el presupuesto destinado “Solo usamos publicidad en google Adwards y Facebook. [...] Actualmente ya no se está pagando ni siendo tan rentable Google Awards pero lo bueno es que tenemos posicionamiento orgánico en el mercado de google [...] (Diego Revilla, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

Asimismo, además del canal digital, otra estrategia que utilizan todas las *fintech* del estudio para llegar a sus clientes, es el “boca a boca”; esto se ha identificado en *fintech* como Fash quienes, a través de sus colocadores, clientes iniciales, buscan llegar a otros potenciales clientes, reduciendo sus esfuerzos en marketing (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019). Esta idea la refuerza Elizabeth Gómez quien menciona que el “boca a boca”, tiene un rol fundamental para la efectividad de esta estrategia. Además, según la especialista, el networking viene adaptando un rol esencial en el conocimiento y promoción de las *Fintech* (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

De lo mencionado, Gwendolyn Sánchez comenta que por la naturaleza de la *fintech* es más común el uso de las redes sociales y el medio digital para promocionar y ofrecer sus servicios. Sin embargo, también considera que los esfuerzos en marketing son diferenciados, puesto que irán relacionados al segmento de cliente al que se dirige, a través de diferentes canales. (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019)

Con respecto a la fidelización, es relevante puesto que es un indicador de satisfacción, y abre la posibilidad de captar nuevos clientes por recomendaciones (Lo 2019 citado en Montes et al. 2019). Por tanto, un aspecto importante para que las *fintech* estudiadas logren mejores recomendaciones es el relacionamiento con los stakeholders, ya sea con socios comerciales, otras empresas, potenciales inversionistas y clientes para apoyar al posicionamiento de la *fintech*. Un ejemplo, es el caso de Tienda Pago donde se resalta lo siguiente:

“No realizamos muchos esfuerzos en marketing; es más un relacionamiento con las marcas en el campo de venta. Tenemos reuniones recurrentes y monitoreos comerciales de las empresas” (Marlon Ramos, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019)

En esa línea, se encontró que también las *Fintech* estudiadas consideran el networking como una estrategia de fidelización con stakeholders, pero su prioridad está condicionada a la etapa de crecimiento de la *fintech*, tal como indica el especialista en innovación: “la estrategia de

relacionamiento de las *fintech* estará más desarrollada en medida en que esta vaya creciendo” (Claudio Rodríguez, comunicación personal, 2 de diciembre, 2019), Por ejemplo, *fintech* de las etapas de gestación y nacimiento como Fash y WePayU, respectivamente, tienen principal interés en dar a conocer su propuesta y conseguir financiamiento según sus necesidades, a través de asociaciones, incubadoras y concursos; mientras que las *fintech* en etapas de desarrollo y expansión también suelen tener objetivos similares, pero orientado a otro tipo de stakeholders y estrategia de relacionamiento orientados a levantamiento de capital y expansión a mercados extranjeros, tal como Zest Capital, Culqi, respectivamente.

En resumen, se desprende que las *fintech* del estudio no invierten en muchos recursos para marketing (ver Tabla 14), pues debido a su naturaleza, su público objetivo se encuentra principalmente en el canal digital. Asimismo, el “boca a boca” de los clientes resulta fundamental en este tipo de emprendimientos, pues es un indicador de fidelización y de la existencia de un elemento diferenciador en el modelo de negocio que resulta atractivo para los clientes. Finalmente, el relacionamiento con *stakeholders* o *networking* también resulta clave para el crecimiento de los emprendimientos *fintech* según las distintas etapas de crecimiento en la que se encuentren.

Tabla 14: Resumen de hallazgos: Marketing

Marketing	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago	Consolidado
Categoría I7: Promoción									
Esfuerzos en publicidad									Total
Inversión económica	Mínima	Mínima	Mínima	Mínima	Mínima	Mínima	Mínima	Mínima	8
Canal	Digital	Digital	Digital	Digital	Digital	Digital	Digital	Digital	8
Estrategia	Boca a boca	Boca a boca	Boca a boca	Boca a boca	Boca a boca	Boca a boca	Boca a boca	Boca a boca	8
Categoría I7: Fidelización									
Estrategia de relacionamiento									Total
Cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Otros stakeholders	No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	2

f. Seguridad

Este factor cobra relevancia debido a la naturaleza de las *fintech* estudiadas, dado que, al manejar información sensible de los clientes, a través de la tecnología, impacta directamente en la confianza de los clientes, lo cual puede afectar el crecimiento de los emprendimientos. En ese sentido,

se identificará los diferentes riesgos que existen en los segmentos de las *fintech* estudiadas y cómo las gestionan.

f.1. Categoría I8: Gestión de riesgos

En esta categoría, está referida a la gestión de los riesgos propios del *core* de negocio, ya que, debido a la naturaleza de las *fintech*, existe gran la vulnerabilidad de la información existente en este canal digital (Artie & Kwok, 2017). Siendo así, este factor cobra relevancia para las *Fintech* seleccionadas, dado que, al manejar información sensible de los clientes, a través de la tecnología, impacta directamente en la confianza de estos, lo que puede afectar el crecimiento de los emprendimientos.

De lo expuesto, se corrobora que las *Fintech* estudiadas tienen, principalmente, los riesgos de seguridad de los datos y operacionales. En relación al primer riesgo, todas transfieren este riesgo mediante la adquisición de servicios de empresas tercerizadoras de tecnología de seguridad y servidores como Amazon, IBM, entre otros. Tal es el caso de Hello Zum quien trabaja con la plataforma Amazon Web Service (AWS) que respalda el soporte de su seguridad y evita su exposición a posibles riesgos operacionales, como la copia del *know how* que posee:

“[...] Todo está en la nube, trabajamos con las herramientas de Amazon [...] nosotros nos apalancamos con las líneas de seguridad que ellos tienen” (comunicación personal, Carlos Vidal, 14 de noviembre, 2019).

Por su parte en Culqi se evidencia que para mitigar este riesgo cuentan con softwares de protección de datos personales y un área de seguridad para proteger los datos que se consideran delicados, como claves de tarjetas de créditos, correos, números de documento de identidad o telefónico, como lo señala Rodrigo Neira, CFO de Culqi:

“Tenemos un Ciso⁷ y un área de seguridad que dice PCI⁸, que ninguna empresa de pagos puede dar ningún tipo de tarjeta de crédito o datos de tarjetas, que es PCI. Si lo haces, también, porque los datos muy sensibles, entonces son PCI te liberan cosas de datos personales, todo lo que está ahí” (comunicación personal, 18 de noviembre 2019).

⁷ Ciso: Oficina de seguridad de la información (chief information security officer).

⁸ El Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago (Payment Card Industry Data Security Standard) o PCI DSS fue desarrollado por un comité conformado por las compañías de tarjetas (débito y crédito) más importantes.

Por otro lado, con respecto a los riesgos operacionales, se identificó que estos dependen del modelo de negocio de la *fintech*; entre los principales están fraude, lavado de activos, fallas en el funcionamiento de las soluciones tecnológicas, entre otros. De todas las *fintech* estudiadas, Hello Zum, *fintech* de seguros, a pesar de reconocer que el factor gestión de seguridad es crucial, menciona que no está expuesta a algún tipo de riesgo operacional. Esto por contar con el respaldo de Amazon en el soporte de su seguridad y con el *knowhow* incrustado en el conocimiento de todos sus trabajadores (Carlos Vidal, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019). No obstante, para los investigadores, la *fintech* si cuenta con este riesgo, mas sólo lo está transferido a un tercero.

A diferencia de otras *fintech*, quienes reconocen sus riesgos operacionales y tienen mecanismo de cómo gestionarlos a través de estrategias y/o tecnologías, se identificaron principalmente la gestión de información, lavado de activos y seguridad en los procesos, tal como se evidencia en los siguientes comentarios:

“Diría que el principal riesgo operacional, es que por ahora tenemos algunos contratos no digitales que se pueden perder al tránsito, pero por lo demás tenemos un riesgo operativo bien bajo [...] Estos riesgos se gestionan mejorando los controles, asegurando que tenemos la gente correcta, motivándolos [...]” (Marlon Ramos, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019)

“Hacemos la parte de Duo Dilligence con Work check, la mayor plataforma de Duo Dilligence del mundo. Esta plataforma que utiliza la SBS, SMV sirve para identificar el riesgo de lavado de activo de los clientes [...] el motivo por el cual nosotros tercerizados a servicios tecnológicos es exactamente porque preferimos trabajar con compañías que tiene soluciones de seguridad mucho más seguras comparadas a tener servidores internos o nosotros mismos manejar la parte tecnológica” (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

Finalmente, si bien en la revisión teórica, Ryu (2018) identifica que las *Fintech* tienen 4 riesgos principales, para las *Fintech* seleccionadas se identificaron dos principales: riesgo en la seguridad de los datos y riesgos operacionales; principalmente porque las *Fintech* tienen control sobre estos. De esta forma, la especialista Elizabeth Gómez destaca que la gestión de riesgos está centrada en las operaciones de la *fintech*, y tiene un gran impacto en los clientes. Por lo cual, las *Fintech* deben gestionar dichos riesgos desde que se procesa una venta segura hasta la gestión en el manejo de sus datos, tal como menciona “Las personas nos fijamos mucho en eso porque están hablando de nuestro dinero, entonces si le haces un proceso seguro, le pones seguro a la página, si hay un reclamo y procede, excelente [...]” (Elizabeth Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

En síntesis, se concluye que este factor cobra mucha relevancia para las *fintech* estudiadas, ya que pone en riesgo la confianza de los clientes y que la *fintech* pueda prosperar, y esto es muy natural del mercado puesto que los clientes suelen desconfiar de procesos que no parecen seguros o que no tengan el nivel de confianza necesario para realizar este tipo de operaciones. No obstante, una buena gestión de seguridad dependerá de las necesidades de la *fintech* y del marco normativo que puede impactar en la continuidad de la misma. Por lo tanto, la gestión de seguridad en términos de seguridad de datos y riesgos operacionales es un factor de relevancia para crecer y mantenerse en el mercado (ver Tabla 15).

Tabla 15: Resumen de hallazgos: Seguridad

Seguridad	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
Categoría I8: Gestión de riesgos								
Seguridad de datos								
Seguridad de datos	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategia de gestión de riesgo	Transferir	Transferir	Transferir	Transferir	Control interno	Transferir	Transferir	Control interno
Riesgo Operacional								
Tipo de riesgo	Ciberataque	Lavado de activos	Fraude	Lavado de activos	Fraude	Ciberataque	Ciberataque	Fraude
Estrategia de gestión de riesgo	Transferir	Transferir	Transferir	Transferir	Transferir	Transferir	Transferir	Transferir

g. Planificación Estratégica:

En relación a este factor, se identificó que las *Fintech* no realizan una planificación integral, sino de acuerdo a las necesidades que surgen en el negocio, esto coincide con lo mencionado por Gibb y Scott (1985 citado en EOI 2005) quienes advierten que las pequeñas empresas cuentan con una dimensión estratégica, pero con múltiples carencias en su gestión. De esta forma, a continuación, se busca explicar el factor de planificación a partir de dos categorías, la primera a través de la variable planificación estratégica de cada *fintech*; y la segunda, referida a la planificación financiera de las *fintech* estudiadas.

g.1. Categoría I9: Planificación financiera

Esta categoría tiene incidencia en el crecimiento de las organizaciones, debido a que contempla aspectos como el reconocimiento de oportunidades y amenazas (Steiner ,1967). Esta

variable integra la misión, visión y expectativas de crecimiento organizacionales como fuentes de análisis debido a primer lugar, a que son variables que todos los emprendedores deben desarrollar para una correcta gestión estratégica según Montes et al. (2019). Asimismo, fueron variables reconocidas por los propios emprendedores *fintech*

Con respecto a la filosofía empresarial, a opinión de Elizabeth Gómez, la misión y la visión no deben ser suprimidas, ya que, si bien el perfil de los emprendedores es ágil y dinámico, debe contar con una dirección de hacia dónde crecer (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019). De esta forma, para las *fintech* del estudio, la adopción de una filosofía empresarial, en términos de misión y visión, es importante dado que contribuye a definir los objetivos y orientar los esfuerzos de equipo al cumplimiento de estos. Sin embargo, la formalización de la filosofía empresarial puede depender de la etapa de crecimiento en la que se encuentra la *fintech*

Por ejemplo, para Culqi, *fintech* que se encuentra en la etapa de formalización de su filosofía empresarial, es fundamental para que los miembros del equipo interioricen el propósito que busca ofrecer la *fintech* y que lo adopten a sus actividades del día a día, tal como se expresa a continuación:

“Sabemos a dónde queremos ir, sabemos que queremos[...] La misión que aún emanamos, queremos ser un startup lo más simple, [...]queremos escalar rápidamente[...]” (Rodrigo Neira, comunicación personal, 18 de noviembre, 2019).

En contraste para Ayllu, *fintech* que se encuentra en la etapa de gestación, la misión y visión de la *fintech* no debe tomarse de manera estricta, dado que la planificación se da en el día a día, pues no puede ser solo un formalismo, sino ir más allá (Juan Carlos Zamalloa, comunicación personal, 29 de octubre, 2019).

Con respecto a esta idea, a juicio de los especialistas, los emprendimientos *fintech* deberían realizar un canvas, el cual debe irse actualizando constantemente según el modelo de negocio que adopten, no obstante, esta herramienta no reemplaza al planeamiento estratégico (Elizabeth Gómez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

De esta forma, la filosofía empresarial de las *fintech* estudiadas, desde su misión, visión y objetivos, guardan propósitos relacionados en generar un impacto de inclusión financiera, social (educación financiera) y democratización de las finanzas.

Finalmente, respecto a las expectativas de crecimiento recogidas de los CEOs entrevistados, se orientan a incrementar ventas, número de clientes, financiamiento para escalar y replicar su modelo

de negocio en otros países de la región; las cuales están relacionadas con la etapa de crecimiento en la que se encuentran y las oportunidades que ofrece el mercado. A continuación, se destaca las citas:

“Los tres primeros meses tener varios usuarios retenidos, incursionar en alianzas con estudiantes de contabilidad y negocios para temas de educación a microempresarios [...]” (Germán Estrada, comunicación personal, 13 de noviembre, 2019).

“[...] Ser la gestora de fondo de inversiones más grande de América latina y la *Fintech* más grande de América latina [...] e ingresar al mercado colombiano y mexicano para el año 2020” (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

g.2. Categoría II0: Planificación financiera

En esta categoría se abordará la planificación financiera en términos de proyecciones de ventas para el crecimiento la realizan todas las *fintech* a excepción de Ayllu; ya que no lo considera prioridad en este momento. En contraste las demás *fintech* mencionan que este tipo de planificación influye en planes de expansión hacia nuevos mercados e inyección de capital de inversionistas, tal como mencionan los CEOs de Zest Capital y Hello Zum.

“[...] Si (hacemos planificación financiera), la idea es ingresar al mercado colombiano y mexicano para el año 2020, con nuevas captaciones de fondos para el 2021” (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

“[...] Si hacemos planificación ya que es lo que llevas a los inversionistas” (Carlos Vidal, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

En ese sentido, el crecimiento está vinculado a la realización de una planificación estratégica que, a su vez, debe estar acompañada por una adecuada planificación financiera que dirija a la organización hacia las proyecciones del negocio en términos de crecimiento a corto, mediano o largo plazo. De esta forma se refleja una relación directa entre ambas planificaciones (Cuervo & Fernández 1987 citado en Blázquez et al. 2006b).

Finalmente, podemos concluir que la planificación financiera se va haciendo más relevante a medida que la *Fintech* crece, probablemente en etapas iniciales no sean de mucha importancia, pero a medida que la organización va creciendo y madurando, va necesitando de una estructura y de proyecciones financieras para posibles estrategias de financiamiento y de expansión que de no poder tenerlas podría limitar su crecimiento.

En síntesis, a partir de lo hallado, se comprende que, si bien la planificación estratégica de los emprendimientos *fintech* no debería ser igual al de un negocio tradicional, debido a su naturaleza ágil, deben tener una misión y visión que refleje la dirección de su crecimiento en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, esta categoría está fuertemente ligada al equipo, debido a que son ellos quienes deberán emanar y adoptar la filosofía empresarial; y al perfil del emprendedor, ya que son sus decisiones basadas en su experiencia y formación, las que van orientar el crecimiento de la *Fintech* (ver Tabla 16).

Tabla 16: Resumen de hallazgos: Planificación

Planificación	Ayllu	Wepay U	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
CI9: Planificación Estratégica								
filosofía empresarial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Expectativas de crecimiento	Aumentar Ventas y usuarios	Aumentar Ventas	Desarrollo de nuevos productos	Internacionalización	Aumentar ventas	Financiamiento	Validar producto	Aumentar ventas
	Levantar Financiamiento		Internacionalización			Internacionalización		Aumentar Socios comerciales
CI10: Planificación financiera								
Proyecciones	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

7.3.2. Factores externos de crecimiento

En primer lugar, es necesario recalcar que se entiende como factores externos a aquellos que dependen de los elementos del ecosistema y sobre los cuales las *Fintech* no tienen control. A la vez identificar dichos factores puede representar una oportunidad para el crecimiento de la *Fintech*.

a. Condiciones de mercado

a.1. Categoría E1: Características de mercado financiero

En esta categoría, se abordará las condiciones del mercado, entendida como el factor infraestructura de mercado planteado por Vodanovic Legal (2018) entre las cuales encontramos variables socioculturales, como el nivel de informalidad; y demográficos, como el número de pequeñas empresas que hay en el país.

En relación a lo anterior, y teniendo en cuenta las condiciones de mercado que existen para el crecimiento de las *fintech* estudiadas, 6 de ellas, coinciden que el mercado peruano resulta atractivo para el modelo de negocio que ellos brindan, debido, en primer lugar, a la cantidad de microempresarios que existe en el país tal como menciona el CEO de Fash:

“[...] Está lleno de microempresarios. Entonces, ese es el mercado que podemos ayudar a pasar y van a seguir habiendo microempresarios” (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

En segundo lugar, el bajo nivel de bancarización e informalidad que existe en el país representa una oportunidad para varias de las *fintech* estudiadas, las cuales comentan:

“Por la informalidad hay bastantes oportunidades, que hay mucha gente que por la informalidad no está bien atendida[...] las financieras o microfinancieras ya tienen buen público, pero creo que es muy lento, o sea, demora tres días, cinco días en aprobarle el crédito no es tan buena la rapidez, nosotros somos inmediatos” (Juan Carlos Zamalloa, comunicación personal, 29 de octubre, 2019).

“La informalidad y el riesgo que pueda existir significa una oportunidad para Ayllu”. Por ello el mercado les resulta atractivo (Juan Carlos Zamalloa, comunicación personal, 29 de octubre, 2019).

En tercer lugar, por las deficiencias que existe en los servicios tradicionales y los cambios en el cliente como es el uso de servicios digitalizados, sobre esto, la *fintech* de inversiones comenta:

“El mercado es bastante atractivo, el tema del oligopolio que tiene muchas deficiencias, baja oferta de productos, altos costos, operación que siempre son permitidos al usuario final. Entonces eso es para nosotros la mayor oportunidad en ofrecer mejores condiciones al inversionista local” (Arthur Silva, 5 de noviembre, 2019).

Por otro lado, la especialista en *fintech*, Cinthya Álvarez, considera que el mercado peruano será considerado atractivo dependiendo del segmento y el tipo de necesidad que esté atendiendo la *fintech*, es por ello que diferentes categorías y emprendimientos tienen una mejor aceptación; sin embargo, también existen otros espacios de servicios que requerirán una mayor educación financiera, una principal barrera como lo señala en la siguiente cita:

“Un mayor tema de generación de confianza de cultura, de adopción de entre todo lo que es el tema de plataformas [...] En Perú la acción financiera en realidad no está muy bien

desarrollada, creo que es el reto mayor (Cinthya Álvarez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

En contraste a lo comentado anteriormente, Germán Estrada menciona:

“[...] yo consideraría que el mercado peruano lamentablemente no es atractivo para un montón de cosas, pero es un buen punto de inicio, ¿por qué? Como les dije te permite sobrevivir, hay gente talentosa con ciertos problemas, pero por ahí que lo puedes manejar, pero es tan diverso que te permite experimentar [...]”. (Germán Estrada, comunicación personal, 13 de noviembre, 2019).

De lo comentado es importante entender que el segmento que atiende Tinkuapp está relacionado a los servicios de contabilidad y gestión para Pymes, por lo que el nivel de formalidad si podría resultar un factor limitante para el crecimiento de las *fintech* relacionadas con este tipo de servicio, dicho análisis se complementa con acotaciones del especialista de transformación digital Claudio Rodríguez, quien menciona:

“[...] No veo realmente a Perú en los siguientes dos a tres años atractivo para la empresa y te digo por qué, porque hay mucha informalidad en las empresas principalmente en el segmento pyme que son las empresas más chicas y medianas, entonces hoy las propias marcas grandes tienen dificultad en crecer. Si ustedes investigan la satisfacción del mercado verán que el segmento empresa no viene creciendo muy bien, lo que pasa es que hay unas barreras. Esas mismas barreras atacan a nuestras *fintech* [...]” (comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Asimismo, la receptividad de un mercado está muy ligada con la cultura que tiene el mercado donde opera la *fintech*. Un claro ejemplo es el segmento de seguros, del cual la especialista Elizabeth Gómez (comunicación personal, 5 de noviembre, 2019) asegura es un tema de cultura, coincidiendo con la opinión del CEO de Hello Zum (seguros), el cual considera que el mercado peruano no resulta atractivo para su segmento puesto que no hay una cultura de protección (Carlos Vidal, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

De esta forma se puede concluir que las condiciones de mercado son muy relevantes para las *fintech* estudiadas, ya que de estas dependen en gran medida que su propuesta de valor tenga acogida por los clientes. Asimismo, las *Fintech* del estudio se encuentran afectas a características del mercado, tales como la cultura, nivel de informalidad y educación financiera.

a.2. Categoría E2: Infraestructura tecnológica

En esta categoría se encuentran comprendidos los componentes de la infraestructura tecnológica, entre las que se encuentran los proveedores y recursos tecnológicos; y el talento humano capacitado y disponible en el mercado para formar parte de un emprendimiento *fintech*.

Por un lado, en lo que respecta a los recursos tecnológicos, cuatro de las *fintech* seleccionadas no hacen uso de tecnologías sofisticadas, tales como *api's*, *big data* y *blockchain*, etc. Sin embargo, reconocen las ventajas de poseerlas y esperan en un futuro poder contar con estas tecnologías. Al respecto, los entrevistados mencionaron lo siguiente:

“Si es que empezamos a tener APIs con los bancos va a ayudar mucho. Las analíticas son importantísimas para conocer a tu cliente: para saber para qué usó el producto y [...] cuándo lo necesita, qué es lo que quiere cliente entonces: el Big Data, son importantes” (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

“Lo que sí sería bueno contar es con el blockchain, [...] porque permite seguridad en los datos, eso del blockchain puede funcionar con la *fintech*.” (Diego Revilla, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

Por otro lado, las *fintech* estudias que sí hacen uso de esta tecnología como Hello Zum, Culqui, Zest Capital y Tienda Pago comentan que utilizan *big data* para el análisis de grandes volúmenes de información, como lo indica Marlon Ramos: “Hoy en día usamos modelos analíticos cuando hay millones de transacciones clientes [...] pero sí, nuestros modelos estadísticos están basados en un montón de información” (Marlon Ramos, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

Por otro lado, sólo Hello Zum y Culqui utilizan las APIs para optimizar la comunicación entre distintas aplicaciones y recursos ya existentes. Además, sobre los proveedores tecnológicos, siete *fintech* cuentan con tecnologías adquiridas, ya sea por plataformas de seguridad, softwares, algoritmos desarrollados para la automatización de procesos, etc. No obstante, Hello Zum indica que desarrolla su propia tecnología, con el soporte de empresas tecnológicas como Amazon e IBM (Carlos Vidal, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019). De esta manera, se entiende que las *Fintech* estudiadas están empezando a utilizar tecnología sofisticada tal como *Big data* o APIs mencionadas en Nicoletti (2017).

En relación a los proveedores tecnológicos, siete *fintech* cuentan con tecnologías adquiridas, ya sea plataformas de seguridad, *software* o algoritmos desarrollados para la automatización de

procesos, con el soporte de empresas tecnológicas como Amazon e IBM. Sobre lo mencionado, la especialista en *fintech*, considera que, si bien las tecnologías emergentes generan grandes cambios y beneficios, su utilidad depende de la estrategia y del modelo de negocio que adopta la *fintech* (Cinthya Álvarez, comunicación personal 16 de diciembre, 2019). Un claro ejemplo, son las *Fintech* que se encuentran en la etapa de expansión, Tienda Pago y Culqi, las cuales tienen una estrategia de internacionalización y desean llegar a nuevos clientes, por lo cual requerirán tecnologías o softwares más sofisticados que soporten la cantidad de datos generados.

Por último, con respecto al talento humano disponible en el mercado para integrar una *fintech*, tanto los representantes WepayU, Fash, Ayllu, Hello Zum y TinkuApp consideran que sí existe talento en el Perú poder integrar su *fintech* y no es difícil encontrarlos. En contraste con lo anterior, el representante de Tienda Pago, debido a la dificultad de encontrar a los profesionales idóneos con el conocimiento técnico requerido, para formar parte de la *fintech*, buscan este perfil en México (Marlon Ramos, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019).

De los hallazgos expuestos, desde una perspectiva externa, Claudio Rodrigues menciona que el talento es limitado y que el existente son precisamente ellos, los emprendedores y equipos *fintech* formados, si bien no va ser un problema al inicio, si podría ser una limitante al momento de escalar, así lo menciona:

“[...] hay recursos suficientes que son ellos, no va a encontrar cuarenta para contratar, pero para una *fintech* si hay, porque son ellos [...] Encontrar personas que conozcan inteligencia artificial, que conozcan de icloud, conozcan tecnologías no es fácil encontrar, obvio que para la *fintech* son ellos mismos, pero eso no va ser un problema en el momento, será un problema al momento de escalar [...]” (comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

En síntesis, se puede concluir que las condiciones del mercado resultan muy relevantes para algunas *fintech* estudiadas, pues dependerá del segmento abordado y la cultura de los clientes. Por otro lado, todas las *fintech* del estudio requerirán de una adecuada infraestructura tecnológica en función a sus necesidades. No obstante, el grado de sofisticación de la tecnología está relacionada a las características del modelo de negocio la *fintech* y su etapa de crecimiento. Por lo cual, contar con los proveedores tecnológicos y el talento calificado se vuelve necesario a medida que la *fintech* crece (ver Tabla 17).

Tabla 17: Resumen de hallazgos: Condiciones de mercado

Condiciones de mercado	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago	Total
Categoría E1: Características del mercado financiero									
Influencia de la informalidad del mercado	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	4
Influencia Nivel de bancarización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	6
Influencia deficiencias Sistema tradicional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Educación financiera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Categoría E1: Infraestructura tecnológica									
Usa tecnología sofisticada	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	4
Terciariza tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	8
Talento disponible	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	7

b. Gobierno y soporte regulatorio

b.1. Categoría E3: Normatividad y leyes por segmento

Si bien el factor gobierno y soporte regulatorio es relevante para la industria financiera, el sector *fintech* peruano todavía no cuenta con un marco regulatorio específico para esta industria. No obstante, se apreció nuevas iniciativas por parte de este actor, como los *sanboxes* regulatorios, lo cual demuestra que este actor ha pasado de un rol pasivo, a uno con más flexibilidad en cuanto a normatividad para las *fintech* en el ecosistema local

Por ello, esta categoría toma como variables al esquema normativo aplicable a los segmentos *fintech* estudiados, que a su vez toma como referencia al esquema normativo identificado por Vodanovic (2018) quien clasifica la regulación aplicable a las *fintech* en normatividad general (aplicación transversal a todos los modelos de negocios) y normatividad específica (actividades reservadas y particularidad del modelo de negocio). De esta forma permitirá entender cómo el marco normativo tiene incidencia en el crecimiento de las *fintech* estudiadas, a partir del análisis recogido de la etapa de campo.

En ese sentido, si bien no existe un marco regulatorio específico a la industria *fintech* en el Perú, existe reglamentación que dependiendo del modelo de negocio y la actividad desarrollada, resulta aplicable a las *fintech*. En relación a las *fintech* estudiadas, todas están sujetas a la primera

normatividad, regulación general para cualquier modelo de negocio. Sin embargo, algunas *fintech* del estudio deben cumplir una normativa específica, como es el caso de Fash y Zest Capital

José Escalante, CEO de Fash, señala que la normativa de límite de tasas de interés, no lo beneficia, debido a que como son muy pequeñas y no pueden competir con sus pares del sistema financiero tradicional con mayor capacidad de recursos:

“[...] Límites de tasas de interés y muy probablemente normativa plazos. No todos estamos tan chiquitos todavía no lo es y en algún momento tendremos que registrarnos en la SBS. Muy probablemente las normativas específicas sí nos aplica, pero las otras no” (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

En contraste, Artur Silva, CEO de Zest Capital, menciona que la regulación a la que aplican es la de administración de portafolios en administración de fondos, regulado por SMV, la cual ha existido desde siempre; sin embargo, afirma que “la regulación más que positiva es necesaria, puesto que da respaldo a los gestores “[...] (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019).

Del comentario anterior, la especialista menciona que el establecimiento de un marco normativo propio para las *fintech* de este tipo puede tener impacto positivo sobre ellas, sobre todo en la percepción de los clientes finales, ya que son ellos quienes buscan que este tipo de transacciones sean lo más seguras posible. Además, la regulación debería estar orientada al desarrollo del componente de la ciberseguridad y la protección de datos, pues: “[...] que tengas un respaldo de parte de las instituciones que se encargan de todo este tema de regulación en el país, es un plus que hace que algunas personas puedan apostar por ti” (Cynthia Álvarez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

De esta forma, consideramos que el desarrollo de un marco normativo para las *fintech*, debe tener como principal eje, salvaguardar a los usuarios finales de las *fintech* y el sistema financiero, tal como comenta Claudio Rodrigues:

“Yo no pienso que la norma tiene que proteger al usuario yo pienso que la norma protege el sistema. Proteger el sistema significa que tanto la empresa como el cliente son protegidos de alguna manera. Tenemos que tener en cuenta que una *fintech* no mata un sistema, 300 *fintech* pueden matar a un sistema” (Claudio Rodrigues, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

En esa línea, tanto el marco normativo existente, como las nuevas iniciativas por parte del regulador, permite que las *Fintech* estudiadas se desarrollen con normalidad. No obstante, las *Fintech* del estudio consideran que, de haber nuevos cambios en la regulación, estos deberían ser más impulsores que restrictivos, en temas como tributación, control de procesos de identificación, entre otros. Así lo menciona Tienda Pago: “[...] la legislación saldría para fomentar el crecimiento de las *fintech* ¿no?... beneficios tributarios, facilidad para la firma digital del contrato, me imagino que sería positivo ¿no? [...]” (Marlon Ramos, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019).

En resumen, para las *fintech* de nuestro estudio, el factor gobierno y soporte regulatorio no influye en su crecimiento, ya que, si bien no existe un marco regulatorio específico a la industria *fintech* en el Perú, existe reglamentación que resulta aplicable a las *fintech* estudiadas y les permite operar de manera formal. Asimismo, si bien el regulador ha pasado de un rol pasivo a uno más activo, debe orientar sus esfuerzos al desarrollo la ciberseguridad y la protección de datos respaldando al sistema en su conjunto (ver Tabla 18).

Tabla 18: Resumen de hallazgos: Gobierno y soporte regulatorio

Gobierno y soporte regulatorio	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
Categoría E1: Normatividad y leyes por segmento								
Normatividad general	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Normatividad específica	No	No	No	Flat	No	No	No	No
Normativa según modelo de negocio	No	No	No	Administración de fondos	Límite de tasas	No	No	Límite de tasas
Valoración	Neutra	Neutra	Neutra	Positiva	Negativa	Neutra	Neutra	Neutra

c. Acceso al Capital

c.1. Categoría E4: Fuentes de financiamiento

Con respecto a esta categoría se relaciona al factor acceso al capital, el cual contempla las fuentes de financiamiento como aspecto clave. De los hallazgos recogidos, se encontró que las *Fintech* como Ayllu, Zest Capital, Fash y TinkuApp han sido financiadas por recursos de los socios hasta la etapa en la que se encuentran. Asimismo, Hello Zum y WepayU, además de aporte de capital de los socios, también accedieron a fondos del Estado, a través del concurso StartUp Perú. Por otro lado, Tienda pago recibió financiamientos institucionales durante su primera etapa, para posteriormente ser financiada por capital de riesgo. Finalmente, Culqi, además de acceder al

financiamiento de Startup Perú y Emprende UP, actualmente cuenta con el respaldo financiero del grupo CrediCorp.

Asimismo, se identificaron como fuentes de financiamiento principales: el aporte de socios, capital de riesgo, programas privados y del estado, los mismos que han sido brindados en diferentes etapas de crecimiento. En ese sentido, especialistas recomiendan, que en el mundo del emprendimiento es importante identificar al inversionista, sus intereses y su conocimiento del mercado donde opera la fintech, puesto que las personas que invierten son aquellas que conocen de riesgo y son conscientes que no tendrán retorno hasta después de unos años (Gwendolyn Sánchez, comunicación personal, 17 de noviembre, 2019).

Además, el financiamiento irá relacionada con cuán atractivo pueda ser el modelo de negocio para el inversionista, el cual deberá buscar la inversión necesaria en la etapa adecuada con la finalidad de poder apalancarse bien e ir avanzando a medida que el negocio avance; si existe la posibilidad de adquirir financiamiento externo será a medida que el negocio también crezca (Gwendolyn Sánchez, comunicación personal, 17 de noviembre, 2019).

En ese sentido, si bien todas las fintech consideran el acceso a financiamiento como un factor clave para su crecimiento, también es importante cómo el modelo de negocio le permite generar ingresos por sí mismas. Por ejemplo, el CEO de WepayU indica que su modelo de negocio de intermediación se basa en el financiamiento de los propios clientes.

“[...] El dinero que usan es de los clientes, entonces la fuente es de los clientes por así decirlo, es como un minibanco, recibe fondos y otras están que no reciben fondos, entonces tienen que financiarse de otro lado no” (Diego Revilla, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

En conclusión, el acceso a capital es muy relevante para el crecimiento de la fintech del estudio, sin distinguir el tipo de financiamiento que sea, ya que permite mejorar el servicio o adquirir nueva tecnología para acelerar el crecimiento (ver Tabla 19). Sin embargo, una adecuada estrategia del modelo de negocio de la Fintech permite un rápido escalamiento con recursos propios.

Tabla 19: Resumen de hallazgos: Acceso a capital

Acceso a capital	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
Categoría E4: Fuente de financiamiento								
Capital propio	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 19: Resumen de hallazgos: Acceso a capital (continuación)

Acceso a capital	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
Categoría E4: Fuente de financiamiento								
Financiamiento público	No	Startup Perú	Startup Perú	No	No	Startup Perú	No	No
Financiamiento privado o de riesgo	No	Endeavor	Grupo Credicorp	No	No	No	No	Accion Venture Lab
Bancario	No	No	No	No	No	No	No	No

d. Soporte y mentoría

d.1. Categoría E5: Incubadoras, aceleradoras y asociaciones

Esta categoría hace referencia a las incubadoras, aceleradoras y asociaciones *fintech*, quienes forman parte del ecosistema, en términos de representación y creación de redes de contacto entre los emprendimientos *fintech* y otros *stakeholders*.

En relación a las *fintech* del estudio, se identificó que todas las *fintech*, salvo Tienda Pago, Ayllu y Tnkuapp pertenecen o han pertenecido a alguna incubadora o aceleradora de negocios. Asimismo, todas las *fintech* pertenecen a una de las dos asociaciones Fintech en el Perú al 2019. De estas experiencias, lo que más valoran es la creación de redes de contacto y los sistemas de soporte y mentoría recibidos.

Con respecto a las asociaciones al igual que las incubadoras y aceleradoras, la creación de redes de contactos es muy importante, así lo mencionan los especialistas, quienes coinciden que para temas de emprendimiento es relevante la capacidad de hacer contactos en cada espacio de interacción tal y como indica Gwendolyn Sánchez, ex directora de Centro de Innovación y Emprendimiento de la PUCP:

“Para todo emprendedor es importante el *networking* porque de esta forma pueden llegar a más personas, que te pueden ayudar más y viceversa. Así es como vas conectando y armando cosas vas creciendo en aliados, posibles proveedores, contactos, alianzas” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

Por otro lado, pertenecer a una incubadora o aceleradora es clave, ya que la mentoría resulta relevante para adquirir experiencia en el sector y seguir generando mayores redes de *networking*, tal como comenta el CEO de Fash:

“Sí, nos han ayudado bastante los mentores. Tenemos dos mentores que nos ayudan de diferentes maneras y son bien capos y conocen el mercado. [...] Es un modo de *networking* que te abre puertas te abren un montón de puertas (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019).

Lo comentado anteriormente, indica que la importancia de la mentoría o programas de incubación para las *Fintech* estudiadas, radica en el relacionamiento y captación de fondos para el crecimiento de las *fintech*. Asimismo, con respecto al *networking* y mentoría, Gwendolyn Sánchez (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019), refuerza que de acuerdo al crecimiento que tenga la *fintech*, también su necesidad se va modificando; es decir, existirán emprendimientos que valorarán más las redes de contacto que una capacitación pero que si fuese una *fintech* que recién está surgiendo sucedería lo contrario.

Asimismo, con respecto a las asociaciones, además de los beneficios mencionados y de la importancia de este factor, Ayllu y Tinkuapp mencionan que no habría otros motivos que no sea el *networking* para pertenecer a una asociación o redes, ya que, en cierto punto, representa mucho tiempo invertido.

“[...] Valen más aquí los contactos que las habilidades. Con las habilidades no tienes suficiente. Necesitas contacto, necesitas amigos y para eso necesitas la incubadora como la asociación (Juan Carlos Zamalloa, comunicación personal, 29 de octubre, 2019).

De todo lo expuesto en este factor, Cynthia Alvarez, (comunicación personal, 16 de diciembre, 2019) concluye que “la relación en cuanto a la edad en las que se encuentra las *fintech* y el interés en pertenecer a una asociación dependerá de cuál es el nivel de desarrollo del modelo de negocio y la experiencia de los fundadores. Además, refuerza que las incubadoras o estas redes te permiten tener acceso a recursos, compartir conocimientos, a poder conocer otras experiencias que te permitan justamente mejorar e identificar algunos errores que son experiencias enriquecedoras son básicas, pero no son indispensables para todos los equipos, pero ahí depende del equipo”.

En síntesis, en cuanto al soporte y mentoría se concluye que las *fintech* del estudio valoran el *networking* obtenido en los espacios de exposición, esto puede ser en asociaciones, incubadoras y aceleradoras (ver Tabla 20). Asimismo, la importancia que la *fintech* otorga a todo lo que concierne el soporte y mentoría dependerá de la etapa de crecimiento que se encuentra, su modelo de negocio y la experiencia del emprendedor en términos de formación.

Tabla 20: Resumen de hallazgos: Soporte y mentoría

Soporte y mentoría	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
Categoría E5: Incubadoras, aceleradoras y asociaciones								
Asociación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incubadora	No	UDEP	WAYRA	No	Sí	Endeavor	No	No
Aceleradora	No	No	NO	Si	No	No	No	No

e. Banca tradicional

e.1. Categoría E6: Relación con la banca

Esta categoría aborda principalmente, el tipo de relación de la *fintech* estudiadas con la banca tradicional, el cual esencialmente se define como de competencia, no competidora, complementaria o no tener ninguna relación según el modelo de negocio de la *fintech*.

De las *fintech* seleccionadas, se identificó que casi la totalidad no son competidores de los bancos, dado que se enfocan en distintos nichos. Por un lado, WePayU como Fash consideran que actualmente no tienen ningún tipo de relación con los bancos o les resulta indiferente en estos momentos debido a que “tienen nichos distintos”.

“Todos queremos que sean nuestros aliados en algún momento, pero no son competidores. Tenemos nichos distintos [...] Ahorita, me es indiferente la relación que tengo” (José Escalante, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019)

Sin embargo, en el caso de Fash, de acuerdo a la teoría consultada, opinión de especialistas y criterio de los investigadores, esta tendría una relación de competencia puesto que el servicio que brinda es similar al de la banca tradicional. Pese a ello, la *fintech* considera que el objetivo es ser complementario a largo plazo en términos de inclusión financiera.

Asimismo, para Zest Capital algunos bancos como BCP, BBVA, INTERBANK y SCOTIABANK llegan a ser su competencia, dado que también poseen una cartera de servicios en fondos de inversión; sin embargo, aquellos bancos que no poseen este servicio podrían ser aliados porque no tienen desarrollada su parte de la banca privada y no pueden armar su propia gestión empresarial, por lo cual tercerizan ese servicio, tal como lo menciona Arthur Silva:

“Mira depende del tipo de banco, hoy día los grandes bancos del Perú son competidores. Los bancos de segundo aporte lo que llamamos estos sí pueden ser aliados, porque son bancos que no tienen desarrollada su parte de la banca privada, no tienen efectivo no pueden armar su propia gestión empresarial entonces prefieren tercerizar ese servicio” (Arthur Silva, comunicación personal, 5 de noviembre, 2019)

En el caso de la *fintech* mencionada, la especialista hace hincapié en que habrá una relación de competencia entre banca y *fintech* cuando comparten el mismo *core* de negocio y no se visualiza ánimos de colaboración, a pesar que en otros segmentos de servicios brindados por las *fintech* se ha visto mayores esfuerzos. Esto comparte Claudio Rodrigues (comunicación personal, 12 de diciembre, 2019), quién señala que las *fintech* que se encargan de servicios como pagos, transferencias, interés está pegado a una banca porque él no tiene producto, en estos casos sería el complemento del banco. Sin embargo, cuando el producto que ofrece el banco también lo ofrece la *fintech*, eso sí se convierte en competencia.

Por otro lado, hay un grupo de *fintech*, pertenecientes a esta investigación, quienes poseen una relación de complementariedad con la banca tradicional. Por ejemplo, para *fintech* como Ayllu, Tienda Pago y Hello Zum, los bancos son o podrían ser clientes de estas, pues pagarían por un servicio de intermediación con clientes o de seguridad, respectivamente, tal como lo menciona el CEO de Ayllu:

“La banca es uno de los pilares para Ayllu, somos intermediarios entre ellos y la relación es completamente positiva ya que sin ellos no podemos trabajar, ese es nuestro modelo de negocio” (Juan Carlos Zamalloa, comunicación personal, 29 de octubre, 2019)

Para otras *fintech* como Culqui y TinkuApp consideran que podría existir una sociedad, en la cual no haya una transacción económica de pago, pero sí una colaboración mutua. En el caso de Tienda Pago, sus clientes pagan los préstamos que se les otorgan en las distintas entidades bancarias; TinkuApp considera que su relación podría ser de aliados en el futuro a través de una integración técnica entre las ofertas; finalmente, Culqi, tras la alianza con Krealo de Credicorp considera que es una oportunidad para fortalecerse y brindar mejores servicios. En este último caso se ha identificado que la relación entre las *fintech* y la banca ha ido evolucionando en el tiempo, pasando de ser poco relevantes en el sector y competidores, a ser aceleradores del sistema financiero. Tal como menciona Claudio Rodrigues, Gerente de Transformación Digital de Interbank:

“Cuando nació las *fintech*, las bancas miraban las *fintech* y pensaban son insignificantes [...] Después las *fintech* empezaron a crecer y las bancas empezaron a mirar a las *fintech* como enemigos, trataban de robar al mercado y ese es un problema, pero la evolución de mercado mostró que no son enemigos sino al revés son aceleradores entonces [...] Para ellos *fintech* son quienes tienen una agilidad que los grandes no tienen y que los pueden apoyarse en esas *fintech*. Hay maneras de apoyar: por comprar la *fintech*, hacer una o puede hacer un convenio con la *fintech*, pero igual tener una marca va a depender mucho de quien es el dueño del producto” (comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Finalmente, a pesar de los avances en la relación entre estos dos actores, la cultura de colaboración y alianzas tiene que mejorar y el temor se encuentra en que “no se sabe hasta qué punto pueda llegar a ser competencia o no y en ese sentido prefieren no iniciar esfuerzos de colaboración” (Cinthya Álvarez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

En conclusión, la totalidad de las *fintech* del estudio, tienen o podrían tener una relación con la banca tradicional, ya sea colaborativa, asociativa o de complementariedad. Asimismo, tener una relación con la banca resulta un factor relevante para *fintech* como WepayU y Ayllu quienes requieren de la data y/o servicios de la banca para poder brindar sus servicios (ver Tabla 21). Por ende, tener una relación con la banca dependerá del modelo de negocio que tiene una *fintech*.

Tabla 21: Resumen de hallazgos: Banca tradicional

Banca Tradicional	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
Categoría E5: Incubadoras, aceleradoras y asociaciones								
Relación con la banca	Complementaria	Ninguna	No competidora/Asociación	Competencia/Colaboración	Competidores	Complementaria	No completadora	Complementaria

f. Cliente

f.1. Categoría E7: Perfil del cliente y experiencia del usuario

En la presente categoría se profundiza sobre el perfil del cliente de cada *fintech* y la experiencia de usuario que brindan a su cliente. De esta forma se ha identificado diferentes perfiles entre clientes corporativos, microempresarios, inversionistas y personas naturales.

Si bien autores como Igual (2016) considera que un perfil de cliente predominante para las *Fintech* son los millennials. Para las *Fintech* estudiadas se identificó que Culqi y Tienda Pago tienen

clientes corporativos y microempresarios por el modelo de sus negocios, Zest Capital y WepayU, por su parte atienden a personas naturales y microempresarios, finalmente en el caso de Hello Zum su cliente es solo corporativo y Ayllu sus clientes son corporativos, microempresarios y personas naturales; mientras que Fash y Tinkuapp atienden a microempresarios. En ese sentido, la especialista de incubadoras, asegura que el perfil de los clientes va a depender de la necesidad que busque atender la *Fintech*.

De lo hallado, coincide con Solviev (2018) quién menciona que existen otros perfiles de clientes en el sistema financiero como los pequeños y medianos negocios, los cuales buscan otras alternativas especializadas y son el foco de las *fintech*; a diferencia de la banca tradicional que se orienta a las grandes empresas.

Por otro lado, para lograr captar a sus respectivos clientes, las *fintech* del estudio, en primer lugar, identificaron una necesidad, para posteriormente atenderla. En ese sentido, Gwendolyn Sánchez especialista de startups menciona lo siguiente:

“Hay clientes que tienen de repente una cierta necesidad y por eso es que los sentimientos abordan esa necesidad y alcanzan una solución. Este startup identificó esos problemas o necesidades con las bodegas o las personas que están manejando estos microempresarios porque a veces están sobrecargados con tantas carreras financieras que no pueden acceder a veces ni saben de repente [...]” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

El caso de Hello Zum resulta particular, pues sus clientes son las pocas compañías de seguro que existen en el país, lo cual la segmentación de este tipo de clientes ha limitado su crecimiento, pues esta representa un total de 3% del 3% de la región. En ese sentido la especialista en incubadoras, resalta que, para este caso en particular, es importante la identificación del cliente, recomendando que, si el negocio es más rentable en otros países, lo ideal es que pueda escalarse al extranjero (Gwendolyn Sánchez, comunicación personal, 17 de noviembre, 2019).

Con respecto a la experiencia de usuario, todas las *fintech* seleccionadas mencionan que no presentan inconvenientes para mantener una relación a largo plazo con los clientes y consideran crucial para sus negocios atender de la mejor forma sus necesidades, solucionando los problemas que presenten al momento de la interacción con el servicio. De esta forma, la experiencia satisfactoria del cliente influye en el crecimiento de la *fintech*; un ejemplo es Ayllu, quien busca mejorar la experiencia de sus servicios a partir de la opinión de los clientes insatisfechos “más contribuyen los clientes

insatisfechos, ya que son los que brindan las oportunidades de mejora” (Juan Carlos Zamalloa, comunicación personal, 29 de octubre, 2019)

Sobre lo anterior, la especialista en fintech, Cynthia Alvarez, considera que los elementos más valorados por los clientes, son la accesibilidad, la cual es de vital importancia para los clientes ya que son ellos quienes prefieren contar con un servicio inmediato; que les solucione el problema, sea seguro y de fácil uso (comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

En la misma línea, la especialista de la red de inversionistas ángeles fintech añade que el atributo de la seguridad y confianza son los que tienen mayor influencia en la relación y experiencia de los clientes, como lo explica a continuación:

[...] La seguridad es un atributo clave para yo decidir si yo opto por este banco o no, eso es claro en los atributos de mayor que tomas en cuenta para optar por A o B [...] Entonces eso no va a cambiar porque es online, es otro canal simplemente, el usuario es el mismo ser humano, la empresa es la misma empresa que está buscando eso, es como un desfogue de la categoría finanzas (Elizabeth Gomez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

En base a los hallazgos descritos, se puede concluir en primer lugar que el perfil del cliente de las *fintech* seleccionadas, son personas naturales, clientes corporativos y microempresarios. Si bien el uso de la tecnología está orientado a un público joven, esto no excluye a otros perfiles de clientes que buscan nuevas alternativas más especializadas a la del sistema financiero (ver Tabla 22). En segundo lugar, el factor perfil del cliente resulta muy relevante para las fintech del estudio, ya que su propuesta de valor está centrada en las necesidades específicas de sus clientes y los toman en cuenta para desarrollar mejoras en la experiencia del usuario. En este sentido, las Fintech seleccionadas buscan ofrecer a sus clientes un servicio que sea seguro y de fácil uso. Finalmente, consideran que una buena experiencia al cliente puede llevarlas a captar otros potenciales.

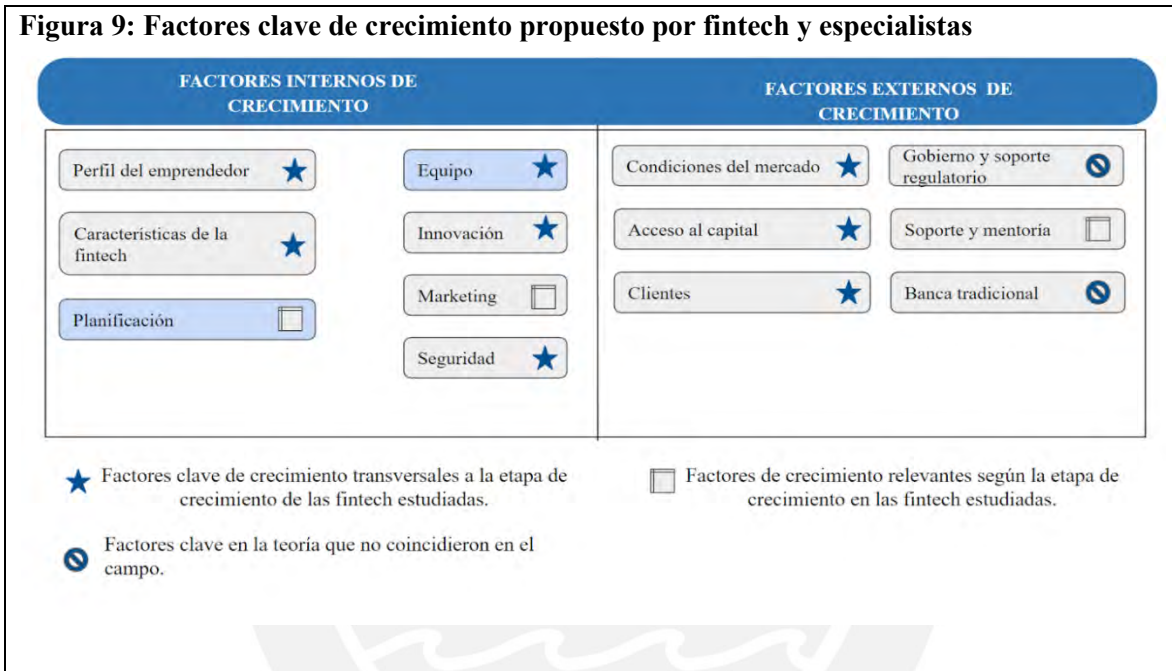
Tabla 22: Resumen de hallazgos: Cliente

Cliente	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Tinku App	Tienda Pago
Categoría I7: Perfil cliente								
Personas naturales	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No
Microempresario	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Cliente corporativo	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí
Categoría I7: experiencia de usuario								
Seguridad			Sí	Sí	Sí	Sí		Sí
Fácil uso	Sí		Sí		Sí		Sí	

Confianza		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí		Sí
Solución ágil	Sí	Sí	Sí				Sí	

A continuación, se presentará la síntesis del análisis realizado, el cual resume la valoración de los factores clave de crecimiento por los CEOs (ver Anexo R), especialistas y los investigadores. De esta forma se responde a los objetivos de la investigación (ver Figura 9).

Figura 9: Factores clave de crecimiento propuesto por fintech y especialistas



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación analiza los factores clave de crecimiento de las ocho *fintech* que pertenecen a las categorías con mayor crecimiento en Lima Metropolitana. En ese sentido la investigación identificó trece factores, siete internos y seis externos, cuya clasificación se adapta al enfoque determinista de crecimiento empresarial.

Si bien no hay literatura específica sobre los factores de crecimiento de las *fintech*, se tomó como referencia algunos factores de crecimiento empresarial, startup y estudios de desarrollo de la industria *fintech* en el contexto local. De esta forma el presente estudio revela que para las *Fintech* seleccionadas los factores internos tienen una mayor influencia en el crecimiento que los externos; esto podría explicarse debido a su naturaleza en términos de agilidad, dinamismo, diversidad en sus equipos y, principalmente, porque los mismos emprendedores *fintech* tienen el control sobre estos factores para tomar decisiones en base en su experiencia y formación académica.

Asimismo, de los trece factores de crecimiento identificados, ocho resultaron claves para el crecimiento de las *Fintech* del estudio. Por un lado, entre los factores internos clave se encuentra el perfil del emprendedor, las características de las *Fintech*, el equipo, la innovación y la seguridad. En primer lugar, con respecto al perfil del emprendedor, todas las *Fintech* del estudio cuentan con CEOs varones que tienen una edad promedio de 32 años. Este factor resulta ser clave, ya que el emprendedor en base a su experiencia previa y formación académica tiene la motivación de emprender para formar y/o liderar su equipo. Para las *fintech* del estudio, la motivación es el pilar para la creación y sostenibilidad del negocio. Además, sus experiencias relacionadas al sistema financiero les brinda un mejor entendimiento del segmento y sector *fintech* en el que se encuentran, permitiendo comprender la necesidad de sus clientes y brindarles una solución ágil e innovadora. Sin embargo, este tipo de experiencia no ha sido indispensable para todas, ya que también cuentan con experiencia en otros emprendimientos, la cual les sirve de soporte para el liderazgo y la gestión.

En segundo lugar, sobre las *Fintech* estudiadas se identificó que pertenecen a distintas etapas de crecimiento. Las que pertenecen a la etapa de gestación y nacimiento tienen características de startups, mientras que las que pertenecen a las etapas de desarrollo y expansión son emprendimientos dinámicos. En ese contexto, con respecto a las características de las *fintech* seleccionadas, se identificó que las que pertenecen a las dos primeras etapas tienen un promedio de dos años en el mercado, mientras que las que pertenecen a las dos últimas etapas tienen en promedio cinco años en

el mercado. Sin embargo, se encontró que un mayor tiempo en el mercado no necesariamente significa una etapa avanzada de crecimiento, esto puede explicarse a través de otras variables como el emprendedor, el equipo, financiamiento, características de sus clientes y las condiciones de mercado.

Además, otras características de las *Fintech* se encuentran más vinculadas al crecimiento, tales como el segmento, modelo de negocio y propuesta de valor. De lo anterior, se identificó que las *Fintech* de los segmentos de insurtech, finanzas empresariales e inversiones son más sensibles a ser afectadas por las características del mercado, que no se encuentran muy desarrolladas en el país, tales como la cultura de sus clientes, la inclusión financiera, niveles de informalidad, entre otras; a diferencia de los segmentos de préstamos, pagos y transferencias, finanzas personales y marketplace de préstamos y ahorro. Asimismo, el modelo de negocio y la propuesta de valor son complementarias y tienen incidencia en el crecimiento de las *fintech*, porque se apoyan en la tecnología, y pese a que no todas las *fintech* de este estudio poseen un elemento diferenciador consolidado y difícil de imitar, poseen una propuesta de valor que los mantiene en el mercado.

En tercer lugar, el equipo es un factor clave para el crecimiento de las *fintech* estudiadas, en las cuales se identificó que presentan un amplio rango promedio de intergeneracionalidad de 25 a 32 años, lo cual otorga a los equipos dinámica y experiencia. Con respecto a la experiencia, se ha identificado que todos los miembros de las *Fintech* seleccionadas cuentan con experiencia en el sector de negocios y/o tecnológico, lo cual les ha permitido formar equipos multidisciplinarios con perfiles técnicos como ingenieros de software, analistas de datos, informáticos, entre otros; y de negocios como finanzas, marketing y administración, lo cual representa una gran fortaleza para las *Fintech* porque les facilita el proceso de adaptación al mercado para orientar mejor sus soluciones financieras. Asimismo, este factor tiene una relación colaborativa con el emprendedor, puesto que, el equipo trabaja, junto al emprendedor, con el fin de cumplir con objetivos trazados para el crecimiento de las *Fintech*.

En cuarto lugar, la innovación, representa un factor clave para su crecimiento, debido a que es una característica propia de las *fintech*. Para las *Fintech* del estudio, varía según su modelo de negocio, realizando innovaciones cuyo predominio se centra en innovaciones de procesos; pero, a medida que las *fintech* crecen, también desarrollan otros tipos de innovaciones, las cuales tienden a orientarse a la mejora de sus servicios y sus formas organizacionales. De esto se entiende que la innovación está presente de manera constante a las etapas de crecimiento de las *Fintech* seleccionadas, la cual no necesariamente depende de la tecnología, sino también de tropicalizan ideas existentes en otros ecosistemas y que son aceptadas por su público objetivo.

En quinto lugar, el factor seguridad resulta clave para las *Fintech* del estudio puesto que está relacionada con la confianza de los clientes. En ese sentido, una mala gestión de los riesgos operacionales y de seguridad de datos impactaría en la credibilidad de las *fintech* y en la continuidad en el mercado. En el caso de las *Fintech* seleccionadas, se ha identificado que todas presentan riesgo de seguridad de datos, los cuales, Fash y Tienda Pago, *fintech* de préstamos, realizan un control interno, mientras que seis *fintech* restantes transfieren el riesgo a empresas especializadas en seguridad con el fin de reducir el riesgo en la seguridad de datos del cliente. Asimismo, por el lado de los riesgos operacionales, los cuales dependen de cada modelo de negocio, tiene relevancia la adquisición o desarrollo de tecnología especializada en mitigar estos riesgos. Estas adquisiciones o desarrollos, están condicionadas a la estrategia y necesidad de las *fintech* del presente estudio, según la etapa en la que se encuentren, como son los casos de Hello Zum, Zest Capital, Culqi y Tienda Pago; quienes se encuentran en las etapas de desarrollo y expansión y se ven en la necesidad de implementar nuevas tecnologías sofisticadas como las APIs, Big Data e inteligencia artificial.

Por otro lado, con respecto a los factores externos que resultan clave para el crecimiento de las *Fintech* estudiadas se encuentran las condiciones de mercado, acceso a capital y clientes. El sexto factor, condiciones del mercado, resulta clave para todas las *fintech* de este estudio, debido a la capacidad de los emprendedores *Fintech* para identificar las oportunidades y limitaciones principalmente en las características del mercado financiero e infraestructura tecnológica. Con respecto a la primera, de las variables: educación financiera, deficiencias del sistema tradicional, nivel de bancarización e informalidad; se identificó que las que impactan en toda las *fintech* del estudio son las deficiencias del sistema tradicional y la educación financiera, principalmente debido a su modelo de negocio. Asimismo, en cuanto a la infraestructura tecnológica, para todos los casos, se terceriza la tecnología utilizada. Adicionalmente, el nivel de sofisticación en las tecnologías utilizadas variará según la necesidad en la etapa de crecimiento. Finalmente, en su mayoría consideran que para el nivel operaciones que realizan las *fintech*, hay disponibilidad de talento tecnológico en el mercado peruano.

En séptimo lugar, el acceso a capital cumple un objetivo distinto en cada etapa en la que se encuentran las *Fintech* del estudio, pero siempre orientado al crecimiento. A partir de ello, se identifica que la principal fuente de financiamiento en la etapa inicial de las *fintech* del estudio es el capital propio. Asimismo, también algunas han recibido financiamientos públicos, a través de concurso y otras han recibido capitales como fondos de inversión y venture capital. Sin embargo, ninguna ha optado por adquirir financiamiento bancario. En ese sentido se infiere que las *fintech* seleccionadas, en todos los casos buscan que el costo financiero asociado al financiero sea nulo o lo

más bajo posible, optando por opciones en las cuales la rentabilidad del inversionista, sea mediando el retorno financiero de la operación del negocio. Por otro lado, la estrategia de financiamiento será acorde a la etapa en la que se encuentre cada *fintech*. Para el caso de las *fintech* en las etapas de gestación y nacimiento, su financiamiento se basó en capital propio y/o concursos del Estado como Startup Perú, incubadoras como Emprende UP; a diferencia de las *fintech* de las etapas de desarrollo y expansión, accedieron a financiamiento privado con fuentes de financiamiento como ventures capital, fondos de inversión, para escalar y replicar su modelo negocio a nivel local y en otros países.

En octavo lugar, sobre el factor cliente se identificó que los perfiles de los clientes de las *fintech* seleccionadas en su mayoría son microempresarios, lo cual se relaciona con las características del mercado peruano, en el porcentaje que representan las mipyes en la economía local. Asimismo, tanto los clientes microempresarios como las personas personales naturales de las *fintech* se caracterizan porque sus necesidades se encuentran desatendidas por sistema financiero tradicional o los costos y procesos son más restrictivos para ellos.

Por otro lado, con respecto a la experiencia del usuario se identificó que para todas las *fintech* del estudio son importantes variables como la seguridad, la confianza, la facilidad de uso y la agilidad de respuesta, independientemente de su modelo de negocio y etapa de crecimiento. Sin embargo, para algunos segmentos cobrarán más relevancia. Por ejemplo para las *fintech* intermediación como Aylly, WepayU y Culqi serán más relevantes la seguridad y la facilidad de uso; para las *fintech* de inversiones y seguros, como Zest Capital y Hello Zum, respectivamente, la seguridad y la confianza deben destacar a los ojos de su cliente; asimismo, para la *Fintech* de gestión de finanzas empresariales, la facilidad de uso y brindar una solución ágil resultan más importantes; por último, para las *Fintech* de préstamos como Tienda Pago y Fash, la seguridad, la confianza y la facilidad de uso son indispensables en su modelo de negocio. de cómo es para, se considera que este factor es clave para el crecimiento, ya que las *fintech* diseñan su propuesta de valor y mejoras en la experiencia de usuario para fidelizar y atraer nuevos clientes. Lo anterior se debe a que en las *fintech* de intermediación el cliente tiene mayor autonomía, mientras que en las otras hay un acompañamiento por parte de las *fintech* durante todo el proceso.

Finalmente, se concluye que los factores de crecimiento de las *fintech* seleccionadas están relacionados a la etapa de crecimiento, puesto que se identificó que, de los trece factores, ocho son transversales a la etapa crecimiento de todas las *fintech*, y el grado de relevancia de otros tres factores varían de acuerdo a cada etapa. En el caso de los factores transversales, estos son el perfil del emprendedor, el equipo, la seguridad, características de la *fintech*, condiciones de mercado, acceso a

capital, clientes e innovación. Por otro lado, los factores que varían según la etapa son el soporte y mentoría, la planificación y el marketing, mientras que la banca tradicional y el gobierno y soporte regulatorio se identificó que son indiferentes para el crecimiento de las *fintech* estudiadas.

2. Recomendaciones

En este apartado se presentan recomendaciones para los fundadores o CEOs de la *fintech* seleccionadas, siendo el principal objetivo que, a partir de los factores clave identificados, orienten sus esfuerzos hacia ellos para reconocer oportunidades y/o limitaciones en el crecimiento de las *fintech*. Asimismo, para que futuros emprendedores *fintech* tengan una referencia sobre los factores claves identificados en las *fintech* de los modelos de negocio del estudio. Por otro lado, para los *policy makers*, en su rol de tomadores de decisiones, pueden encontrar útil esta investigación, pues, a partir de la experiencia recogida, en ocho *fintech* peruanas, pueden conocer la realidad de estas y usarlas como insumo de análisis para el debate las políticas que limiten o impulsen el crecimiento de este sector.

7.4. Para los emprendedores

Por un lado, sobre los factores internos de crecimiento se recomienda que los emprendedores de las *fintech* gestionen cuidadosamente los factores internos. En primer lugar, continúen actualizándose en temas de tecnología vinculadas al sector *Fintech*, puesto que, en un contexto de transformación digital, será una ventaja por el conocimiento y las técnicas que podrían aplicar en sus *fintech*. En segundo lugar, aprovechar la intergeneracionalidad y multidisciplinariedad con las que cuentan sus equipos para generar sinergias entre la *expertise* del sector y agilidad, así como los perfiles tecnológicos y de negocios para el crecimiento de la *Fintech* y de los miembros del equipo.

En tercer lugar, buscar un elemento potente que les permita diferenciarse frente a los actuales y futuros competidores del sector. En cuarto lugar, observar las innovaciones que realizan sus competidores locales y similares en otros ecosistemas, para incorporar las buenas prácticas que se adapten a sus modelos de negocio que les permitan aportar en su crecimiento.

Por último, identificar adecuadamente todos los riesgos propios de su modelo de negocio para transferir aquellos sobre los cuales la *Fintech* no tiene control; y gestionar internamente aquellos que sí controla.

Por otro lado, sobre los factores externos de crecimiento se recomienda identificar aquellos que impactan considerablemente el crecimiento de las *fintech*, y que, a pesar de no tener control sobre

estas variables, debe establecerse estrategias de respuesta en cada caso. En primer lugar, se debe evaluar correctamente las condiciones de mercado para el modelo de negocio de la *fintech*, de esta forma identificar las oportunidades y limitaciones para su crecimiento, optando por estrategias de escalamiento que pueden darse al interior del país o en otros países. Asimismo, mantenerse informado sobre los cambios de las condiciones donde opera la *Fintech*, a fin de tomar decisiones más acertadas para su crecimiento.

En segundo lugar, sobre el acceso a capital, se recomienda mantener el esquema de costo financiero nulo o bajo. Asimismo, para tener una mayor escalabilidad debe buscarse participar en espacios de financiamiento que apoyen estos objetivos tales como, concursos, redes de inversionistas nacionales o extranjeros. En ese sentido, deben contar con las planificaciones y proyecciones financieras que respaldan al proyecto frente al inversionista.

En tercer lugar, sobre los clientes, buscar conocer constantemente las necesidades de los clientes, para satisfacerlos y mantener una relación a largo plazo, a través del uso de herramientas ágiles como el *buyer person*, *user experience*, *blueprint*, entre otras que le permita identificar los puntos críticos de la experiencia de los clientes y de las nuevas necesidades que surjan.

7.5. Para los policy makers y nuevos emprendedores fintech

Se recomienda que los *policy maker* impulsen políticas públicas que fomenten la promoción de las *fintech* como soluciones financieras digitales para los negocios y personas naturales en el Perú, dado que todavía existe un alto desconocimiento de estas alternativas.

Por otro lado, se recomienda que generen más espacios de interacción para todos los actores del ecosistema *fintech*, permitiendo que los emprendedores amplíen sus redes de contacto y concreten alianzas que puedan otorgarles oportunidades para su crecimiento. Asimismo, se recomienda que se impulsen carreras tecnológicas que provean, en el mediano plazo, talento peruano capacitado y apto para ser competente en el mercado laboral, en un contexto de transformación digital.

Además, se recomienda realizar estudios, con mayor representatividad, asociados al sector *fintech* y los factores que determinan su crecimiento; dado que, en el Perú, hay una escasez de estudios cuantitativos que expliquen este fenómeno.

Finalmente, se recomienda a los nuevos emprendedores en el sector *Fintech*, con características similares a las *Fintech* estudiadas, que consideren las experiencias de estas *Fintech*, a fin de tenerlas como una referencia para el crecimiento de sus modelos de negocio.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se suma a los primeros acercamientos al sector *Fintech* en el Perú, buscando identificar los factores que permiten el crecimiento de las *fintech* seleccionadas de los segmentos con mayor crecimiento en el país y que operan en Lima Metropolitana. Sin embargo, pese a todo lo expuesto esta investigación presentó las siguientes limitaciones:

En primer lugar, ante la inexistencia de un modelo teórico que explique los factores de crecimiento de las *Fintech*, y la falta de estudios empíricos en el Perú, se tuvo que adaptar propuestas de factores de crecimiento empresarial y startups de distintos autores. Asimismo, se tomó como referencia factores identificados para ecosistemas *Fintech* de mercados emergentes, como el Perú, comparables al contexto de las *Fintech* estudiadas, de esta forma poder para encontrar similitudes y que puedan ser aplicables a los sujetos de investigación.

En segundo lugar, con respecto a los sujetos de estudio, dado que las *Fintech* analizadas son de diferentes segmentos y son un número poco representativo del universo de las *fintech* peruanas, los resultados obtenidos no pueden extrapolarse a todas las *fintech* del contexto local. Asimismo, debido a que algunos procesos e información fueron considerados confidenciales por parte de los CEOs de las *Fintech*, no se pudo realizar un análisis AMOFHIT, y considerar esta información para el presente estudio.

En tercer lugar, la presente investigación se limitó en recoger opinión desde la perspectiva de los CEOs y especialistas *Fintech*; sin embargo, se considera que en futuras investigaciones se puedan entrevistar a otros actores relevantes como los miembros del equipo, los clientes, actores regulatorios y otros actores del ecosistema, opiniones de estos actores pueden complementar el análisis.

Finalmente, sobre los resultados de la presente investigación, se espera que estos sirvan de base para futuros estudios sobre el crecimiento y las oportunidades que existen en el mercado para las *Fintech* en el Perú, con una muestra más representativa del sector, a partir del desarrollo a profundidad de los factores identificados en esta investigación. Asimismo, sería provechoso realizar estudios que inviten al análisis cuantitativo del grado de relación de los factores claves con el crecimiento de las *Fintech*. En general, se invita a realizar más investigaciones sobre el ecosistema *Fintech* en el Perú, ya sea desde las perspectivas de los distintos actores. Finalmente, frente a la actual participación de la academia, se recomienda que abran campos de investigación en el sector e impulsar a las *Fintech* a través de eventos y concursos.

REFERENCIAS

- Acs, Z., & Amorós, J. (2008). Introduction: The startup process. *Estudios de Economía*, 35(2), 121-132. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-52862008000200001>
- Adner, R., & Kapoor, R. (2016). Right tech, wrong time: How to make sure your ecosystem is ready for the newest technology. *Harvard Business Review*, 60-67.
- Ames, G. (2018). Las *Fintech* y su incidencia en la inclusión financiera en Perú (2015-2017). (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú).
- Amorós, J., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Desarrollo.
- Amorós, J., & Poblete, C. (2013). *Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el mundo 2012*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Desarrollo.
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Artie, W., & Kwok, B. (2017). Emergence of *fintech* and cybersecurity in a global financial centre: Strategic approach by a regulator. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(4), 422-434.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017a). Tendencias de desarrollo *Fintech* en América Latina. *Asbanc Semanal*, 245(1), 1-6.
- Asociación de Bancos de Perú [ASBANC]. (2017b). Una mirada al fenómeno *Fintech* en el Perú y el mundo. *Asbanc Semanal*, 242(1), 1-5.
- Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor [PECAP]. (2019). *Reporte de inversiones de Capital Emprendedor en Perú 2019*. Recuperado de https://16b4b2e1-5518-44c9-afd7-596f76c777cc.filesusr.com/ugd/71bb4f_97a068785d6b489d8ef7dcfd089c5006.pdf
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Balachandran, V., & Sakthivelan, M. (2013). Impact of information technology on entrepreneurship (e-Entrepreneurship). *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(2), 51-56.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID], BID Invest, & Finnovista (2018). *Fintech América Latina 2018 – Crecimiento y Consolidación*. Washington: IDB Improving Lives.

- Banco Mundial (2020). *Perú Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barba, V. (2007). La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elementos clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Revista de Contabilidad de Dirección*, 5, 121- 138.
- Barringer, B., Jones, F., & Neubaum, D. (2005). Achieving rapid growth - revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73-87. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313707131_Achieving_rapid_growth_Revisiting_the_managerial_capacity_problem
- BBVA (19 de julio de 2018) ¿Por qué los bancos peruanos se acercan a las *Fintech*? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bancos-peruanos-acercan-Fintech/>
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms: The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291-306. Doi: 10.1023/A:1019678429111
- Belmont, S. (18 de diciembre de 2018). La emergente industria *Fintech* en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/te-lo-cuento-facil/2018/12/la-emergente-industria-fintech-en-el-peru.html>
- Berolotti, B. (2 de noviembre de 2019). *Fintech*: ¿competencia o aliados de los bancos? *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-Fintech-%C2%BFcompetencia-o-aliados-de-bancos-86092.aspx>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Blázquez, A., Zaldívar, C., & Leite, E. (2018). El emprendimiento ¿Actitud o como competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la universidad de Holguín, Cuba. *Holos*, 8(34), 109 -137.
- Blázquez, F. (2005). Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias (Tesis de doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España). Recuperado de <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/2216>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006a). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006b). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuaderno de Administración*, 19(31), 165-195.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 3, 123-140.

- Calantone, R.J., Vickery, S. K., & Dröge, C. (1995). Business performance and strategic new product development activities: an empirical investigation. *Journal of Product Innovation and Management*, 12(3), 214-23. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00021-K](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00021-K)
- Campos, Y., & Martínez, V. (2017). Necesidad de crear un marco regulatorio específico para las *FinTech* en el Perú (Tesis de maestría, Universidad ESAN, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1186/2017_MAFDC_15-1_07_T.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54
- Chandler, G. N., Mckelvie, A., & Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth: employment growth relationships in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 373-387.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.
- Chishti, S., & Barberis, J. (2017). *El futuro es Fintech: Una guía para inversores, emprendedores y visionarios para entender la nueva revolución tecnológica*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Chrisman, J., McMullan, E., & Hall, J., (2004). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 769-791. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.001>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard_Business_Review_-_The_5_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(2014), 1164-1176.
- Comex Perú (6 de septiembre de 2019). *Mype peruana internacional: ¿lista para el reto?* Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/mype-peruana-internacional-lista-para-el-reto>
- CONFIEP (2 de junio de 2017). *Fortalecer la representatividad de las Pymes contribuye a una mejora en su productividad y reducción de la informalidad*. Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/prensa/fortalecer-la-representatividad-de-las-pymes-contribuye-a-una-mejora-en-su-productividad-y-reduccion-de-la-informalidad/>
- Correa, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. (Tesis de doctorado, Universidad de la Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=776&orden=101723&info=link>

- Covin, J., Slevin, D., & Covin, T. (1990). Content and performance of growthseeking strategies: A comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5(6), 391-412.
- Cuya, M. (2017). *La disrupción de las startups FinTech en el mundo financiero*. Lima: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- Das, S. (2019) The Future of *FinTech*. *Financial Management*, 48(4), 981-1007. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/fima.12297>
- Dawson, D., Fountain, J., & Cohen, D. (2011). Seasonality and the Lifestyle “Conundrum”: An exploratory analysis of lifestyle entrepreneurship in rural, cool-climate wine tourism regions. *Asia Pacific Journal Tourism Research*, 16(5), 551-572.
- Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 389-405.
- Diario Expreso (9 de mayo de 2019). Lima *Fintech* Forum 2019: estudio revela que existen 112 *Fintech* registradas en la Sunat. *Diario Expreso*. Recuperado de <https://www.expreso.com.pe/especiales/lima-fintech-forum-2019-estudio-revela-que-existen-112-fintech-registradas-en-la-sunat/>
- Diemers, D., Lamaa, A., Salamar, J., & Steffens, T. (2015). *Developing a FinTech ecosystem in the GCC*. New York: Strategy&.
- Dunne, P., & Hughes, A. (1996). Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s. *Journal of Industrial Economics*, 42(2), 115-130.
- Dunne, T., Roberts, M., & Samuelson, L. (1989). The Growth and Failure of U.S. Manufacturing Plants. *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 671-698. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/169a/41815efbcf2a7bfcf9068608b10a803545d7.pdf>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El Comercio (6 de octubre de 2017). 10 incubadoras para acelerar el crecimiento de tu startup. *El Comercio* Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/10-incubadoras-acelerar-crecimiento-tu-startup-noticia-1992421>
- Engel, J., & Teece, D. (2012). John Freeman: entrepreneurship and innovation defined - a personal remembrance. *Industrial and Corporate Change*, 21(1), 245-248.
- Erauskin, I., Aragón, C., Garmendia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, N., Del Orden, O., Zabala, C., & Zubiaurre, A. (2011). *Crecimiento y Competitividad*. San Sebastián: Deusto Business School.
- Escuela de Organización Industrial [EOI] (2005). *Barreras al crecimiento de las Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo*. Barcelona: Fundación EOI.

- Espinoza, N. (18 de junio de 2020). *Fintech y bancos digitales: El reto de la bancarización digital en Perú*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/Fintech-y-bancos-digitales-el-reto-de-la-bancarizacion-digital-en-peru>
- EY (2017). *EY FinTech Adoption Index 2017 - The rapid emergence of FinTech*. Londres: EY. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf)
- Fariñas, J., & Moreno, L. (2000). Firms' Growth, Size and Age: A Nonparametric Approach. *Review of Industrial Organizations*, 17(3), 249-265.
- Felländer, A., Siri, S., & Teigland, R. (2018) The three phases of *FinTech*. En R. Teigland, S. Siri, A. Larsson, A. Moreno, & C. Ingram (Eds.), *The rise and development of fintech*. London: Routledge
- Fintech Global (11 de julio de 2018). *2018 is already a record year for global FinTech investment*. Recuperado de <https://fintech.global/2018-is-already-a-record-year-for-global-fintech-investment/>
- Fondo Económico Mundial (8 de octubre de 2019). *Informe global de competitividad 2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>
- Fox-Wolffgramm, S. (1997). Towards developing a methodology for doing qualitative research: the dynamic-comparative case study method. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 439-455.
- Galarreta, V., Ishara, N., Llanca, M., & Rivera, V. (2019). Principales factores del desarrollo de la industria *Fintech* para un país emergente en Latinoamérica (Tesis de maestría, Universidad ESAN, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1518/2019_MADTI_15-2_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gallo, D. (2018). Factores que han permitido el desarrollo de las *Fintech* (Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia). Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12735/Daniel_GalloEcheverri_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ghazali, N., & Yasuoka, T. (2018). Awareness and Perception Analysis of Small Medium Enterprise and Start-up Towards *FinTech* Instruments: Crowdfunding and Peer-to-Peer Lending in Malaysia. *International Journal of Finance and Banking Research*, 4(1), 13-24.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J., & Lohest, O. (2011). *Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs*. Munich: Munich Personal RePEc Archive (MPRA).
- Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2018). Understanding *FinTech* start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, 28(3), 245–264. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0275-0>

- Godelnik, R. (2017). Millennials and the sharing economy: Lessons from a ‘buy nothing new, share everything month’ project. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 40-52.
- Gomber, P., Koch, J., & Siering, M. (2017). Digital Finance and *Fintech*: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87, 537–580. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- González, F. (2018). *Fintech en el Mundo la Revolución Digital de las Finanzas ha llegado a México*. México D. F.: Banco Nacional de Comercio Exterior. Recuperado de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Fintech.pdf>.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global *fintech* market: economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53, 81-105
- Hernández, C., & González, D. (2016). Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115–137. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10978526.2016.1171678>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina: Avances en prácticas y políticas*. Caracas: CAF Banco de Desarrollo de América Latina.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (2015). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The american economic review*, 87(3), 291 – 313.
- Igual, D. (2016). *Fintech. Lo que la tecnología hace por las finanzas*. Barcelona: Profit.
- Innovation Center BBVA. (2016). *Revolución “FINTECH”* [PPT]. Recuperado de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-fintech.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel nacional. *Informe Técnico*, 3. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_mercado_laboral_nacional.pdf
- Kantis, H., & Díaz, S. (2008). *Estudio de Buenas Prácticas. Innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Santiago, Chile: Endeavor. Recuperado de <http://www.celadel.org/textos/santiago/innovacion.pdf>
- Kidder, L., & Judd, C. (1986). *Research Methods in Social Relations* (5a ed.). New York: CBS College Publishing.
- KPMG (2017). *Fintech, innovación al servicio del cliente*. Madrid: KPMG y Funcas.

- KPMG, H2 Ventures, & Matchi (2015). *Fintech 100, Leading Global Fintech innovators, Report 2015*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/fintech-100-leading-innovators-2015.pdf>
- Lee, I., & Shin, Y. (2018). *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*. *Business Horizons*, 61(1), 35-46. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Lewis, K. (2008). Small firms owners in New Zealand: In it for the “good life” or growth?. *Small Enterprise Research*, 16(1), 61-69.
- Madaleno, M., Nathan, M., Overman, H., & Waights, S. (2018). *Incubators, Accelerators and Regional Economic Development*. Londres: The London School of Economics and Political Science. Recuperado de http://eprints.lse.ac.uk/91697/1/Madaleno_Incubators-accelerators_Author.pdf
- Marcketti, S., Niehm, L., & Fuloria, R. (2009). An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3), 241-259.
- Marcos, K., Palomino, G., & Velásquez, K. (2019). Caracterización del proceso de innovación de *fintech* peruanas: Estudio de casos múltiples de *fintech* ganadoras del concurso Startup Perú. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15730/MARCOS_QUISPE_PALOMINO_BARCHI_VELASQUEZ_BONDIA.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mendoza, M. (14 de julio de 2017). El 82% de millennials peruanos tiene un smartphone. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091-noticia/>
- Montes, P., Carrasco, J., & Madrid, A. (2019). Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14663>
- Montesinos, A., Ormeño, J., & Piña, K. (2018). El rol de las incubadoras de negocios universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: una aplicación para el Sistema de Incubación Empresarial PUCP (SIE –PUCP). (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12129/Montesinos%20Alarc%3%b3n_Orme%3%b1o%20Bustios_Pi%3%b1a%20Manrique_Rol-incubadoras_negocios1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montoro, A., Jara, M., & Rivera, D. (2017). Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup

- Perú. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11881>
- Moore, J. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: Harper Paperbacks.
- Moreno, A. & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 69-88.
- Nicoletti, B. (2017). *The future of FinTech. Integrating finance and technology in financial services*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (21 de junio de 2017). Osiptel: Se necesita duplicar las antenas para celulares en el país. *RPP*. Recuperado de <https://tpp.pe/economia/economia/osiptel-se-necesita-duplicar-las-antenas-de-celular-en-el-pais-noticia-1059164>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], & Oficina Europea de Estadística [EUROSTAT] (2019). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4a ed.). París: Ediciones OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). *Startup América Latina 2016. Construyendo un futuro innovador*. París: Ediciones OCDE.
- Palomino, G., Velásquez, K., Marcos, K., & Seclén, J. P. (2019). ¿Cómo innovan las *fintech* peruanas? Una aproximación a partir de un estudio de casos múltiple. *360 Revista de ciencias de la gestión*, 4(4), 38-66.
- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: PUCP.
- Peña, D. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Perry, C. (1998). A structured approach to presenting theses. *Australian Marketing Journal*, 6(1), 63-86.
- Perú Retail (21 de diciembre de 2018). *Perú: Credicorp potenciará BCP y Mibanco tras alianza con Culqi*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-credicorp-potenciara-bcp-mibanco-alianza-culqi/>
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autito, E., Cox, L., & Hay, M., (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive report*. Massachusetts: Babson Collage. Recuperado de http://www.esbri.se/gemglobalreport_2002.pdf
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ries, E. (8 de septiembre de 2008). The lean startup. *Startup Lessons Learned*. Recuperado de <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>

- Ripollés, M., & Menguzzato, M. (2001). La importancia del empresario en el crecimiento de las pymes: una aplicación al sector de la cerámica española. *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la empresa*, 7(1), 87-98.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Ryu, H. (2018). Understanding Benefit and Risk Framework of *Fintech* Adoption: Comparison of Early Adopters and Late Adopters. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 3864 – 3873.
- Salinas, J. (2019). *Centro de Emprendimiento Innovación: Lima Fintech Fórum* [PPT].
- Schindler, J. (2017). *FinTech and Financial Innovation: Drivers and Depth. Finance and Economics Discussion Series*. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System. Recuperado de <https://www.federalreserve.gov/econres/feds/files/2017081pap.pdf>
- Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of *fintech*. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32-54. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/314437464_Taming_the_Beast_A_Scientific_Definition_of_Fintech
- Seclén, J. (2009). La competitividad: ¿Es una obsesión o una necesidad? *Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 16(32), 135-144. Recuperado de <http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/revista/quipu2009-I.pdf>
- Seclén, J. (2016a). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria Metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, 90(2), 224 – 241.
- Seclén, J. (2016b). *Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel*. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 16-36.
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017 - 2018*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2018/11/12/GEM%202017-2018%20FINAL.pdf>
- Shim, Y., & Shin, D. (2015). Analyzing China's *Fintech* Industry from the Perspective of Actor–Network Theory. *Telecommunications Policy*, 40(2-3), 168-181.
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Paraninfo
- Silva, A., & Ramos, M. (2017). *La evolución del sector Fintech: Modelos de negocio, regulación y retos*. México D.F.: Fundación de Estudios Financieros (FUNDEF).
- Snow, C., & Thomas, J. (1994): Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, 31(4), 457-480.
- Soloviev, V. (2018). *Fintech Ecosystem and Landscape in Russia*. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, 377-390

- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Steiner, G. (1967). Approaches to Long-Range Planning for Small Business. *California Management Review*, 10(1), 3-16.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2018). Los beneficios y las necesidades de las *Fintech*: Consideraciones para su regulación en el sistema financiero peruano. *SBS Informa*, (35). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANTAL/2018/B_S_35-2018.pdf
- Philippon, T. (2017). The *Fintech* Opportunity. *BIS Working Papers*, (655). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3015064
- Varga, D. (2017). *Fintech*, the new era of financial services. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 48(11), 22–32.
- Vier, H. (2016). Growth of small business: a literature review and perspectives of studies. *Gest. Prod., São Carlos*, 23(2), 419-432. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/en_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf
- Villareal, O., & Landeta, J. (2007): El estudio de Casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Vodanovic Legal (2018). El panorama de la industria *Fintech* en Perú. Hacia un nuevo ecosistema colaborativo. *Vodanovic Legal*. Recuperado de https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2018/11/Estudio_2018-Vodanovic_Legal.pdf
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 195 - 219.
- Webster, F. (1977). Entrepreneurs and ventures: an attempt at classification and clarification. *The Academy of management review*, 2(1), 54-61.
- Weichert, M. (2017). The future of payments: How *fintech* players are accelerating customer-driven innovation in financial services. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 11(1), 23-33.
- Westhead, P., & Wright, M. (2013). *Entrepreneurship: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Yáñez, L. (28 de mayo de 2013). ¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla? *Punto Edu PUCP*. Recuperado de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/que-es-startup-empredimiento-negocio-como/>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yrivarren, L. M. (21 de febrero de 2020). *Sobre la regulación del Financiamiento Participativo Financiero*. Recuperado de <https://www.porto.legal/Fintech-regulacion-del-financiamiento-participativo/>

Zalan, T., & Toufaily, E. (2017). The Promise of *Fintech* in Emerging Markets: Not as Disruptive. *Contemporary Economics*, 11(4), 415–430. Recuperado de <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.253>

Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). The *FinTech* phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press. *Financial Innovation*, 2(16), 32-48.



ANEXO A: Factores internos de crecimiento empresarial de Vier (2016)

Tabla A1: Factores internos de crecimiento empresarial de Vier (2016)

Elementos clave del crecimiento empresarial del nivel agente y negocio		
Negocio	Agente	Entorno
Tamaño y edad de la empresa Ubicación geográfica Aprendizaje y experiencia Gestión del conocimiento Misión y compromiso Expectativas de crecimiento Innovación Estrategias de marketing Proveedores Fusiones y adquisiciones	Nivel de educación y experiencia Experiencia en el sector Experiencia con otras empresas Experiencia previa exitosa Inserción en redes de contacto Temor al fracaso Objetivos personales Aspiraciones previas de crecimiento Motivaciones en crecimiento Intenciones de crecimiento	Condiciones de mercado Dinamismo del sector Inversionistas Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología Disponibilidad y acceso a los recursos Disponibilidad de recursos humanos y materia prima Stakeholders Networking y alianzas Políticas públicas como soporte de los emprendimientos.

Adaptado de Vier (2016).

ANEXO B: Factores externos explicativos del crecimiento empresarial de Blázquez et al. (2006)

Tabla B1: Factores externos explicativos del crecimiento empresarial de Blázquez et al. (2006)

Factores externos del crecimiento empresarial	
Factores externos sectoriales	Factores externos del macroentorno
Los competidores Los clientes Los proveedores	La demanda Las mejores tecnológicas La accesibilidad a créditos privados El apoyo gubernamental

Adaptado de Blázquez et al. (2006).



ANEXO C: Factores de desarrollo de la industria fintech peruana de Galarreta et al. (2019)

Tabla C1: Factores de desarrollo de la industria fintech peruana de Galarreta et al. (2019)

Ítem	Factores del desarrollo (FD)	Contribución
1	Regulación de la industria	Normas, leyes y <i>sandbox</i> regulatorio para la protección y funcionamiento de la industria, el sistema financiero y usuarios <i>fintech</i> .
2	Condiciones del sistema financiero	Condiciones que favorecen la entrada y operación de nuevas <i>fintech</i> en el sistema. Mayor cooperación y cobertura en la prestación de servicios financieros digitales. Incentivos para el desarrollo de servicios innovadores y de bajo costo.
3	Características del mercado financiero	Desarrollo de servicios financieros digitales para satisfacer las demandas del mercado. Identificación de características de la población, como las necesidades de los <i>millennials</i> que conocen las tecnologías digitales con la finalidad de brindar servicios financieros específicos.
4	Asociaciones y fomento	Favorecen la negociación con las entidades supervisoras y brindan servicios como la capacitación. Impulsan el desarrollo de servicios financieros disruptivos, fomentan la implementación de ideas, así como el financiamiento de inversionistas.
5	Características de las <i>fintech</i>	Mitigación de problemas de operación en los servicios financieros digitales. Servicios financieros a costos razonables. Fidelidad, satisfacción y confianza de los usuarios en el uso de servicios financieros <i>fintech</i>
6	Infraestructura tecnológica	Aplicación permanente de nuevas tecnologías en los servicios financieros digitales. Plataformas móviles y conectividad para el uso y crecimiento de estos servicios.

Fuente: Galarreta et al. (2019).

ANEXO D: Análisis comparativo de los factores de crecimiento recogidos en la teoría

Figura D1: Análisis comparativo de los factores de crecimiento recogidos en la teoría

Factores de crecimiento identificados en la teoría de crecimiento empresarial, startup y fintech							
Dinamismo del sector	Edad y el tamaño	El equipo	Acceso al mercado/Infraestructura del mercado	Normatividad y leyes			
Inversión y capital de trabajo	La motivación	Marketing	Gobierno y soporte regulatorio	sistema financiero			
Academia	La estructura de propiedad	Ingresos	Acceso a capital	asociaciones y fomento			
Disponibilidad de los recursos humanos	Gestión del conocimiento	El líder	Expertise financiero y tecnológico	fintech			
Políticas públicas	Los competidores	Capital de inversión	clientes fintech	Mercado financiero			
Importancia de los stakeholders	Los clientes	Plan de negocios	Instituciones de la banca tradicional	infraestructura y tecnología			
Nivel de educación y experiencia	Los proveedores	Capacidad de ejecución	Soporte y mentoría	comunicación entre dimensiones del ecosistema			
Experiencia en el sector	La demanda	Respuesta a la crisis	Centricidad en el cliente	regulación de la industria			
Experiencia con otras empresas	Las mejores tecnológicas	Proveedores	Margen de beneficio	condiciones del sistema financiero			
Experiencia previa exitosa	La accesibilidad a créditos privados	Fusiones y adquisiciones	Acceso a la información	características del mercado financieros(demanda se servicios y milenials)			
Inserción en redes de contacto	El apoyo gubernamental	Innovación	Escalabilidad	características de las fintech(satisfacción y seguridad)			
Temor al fracaso	Tamaño y edad de la empresa	Estrategias de marketing	Facilidad de cumplimiento	Misión y compromiso			
Objetivos personales	Ubicación geográfica	Agilidad	Innovación	Equilibrio entre el trabajo y familia			
Aspiraciones previas de crecimiento	Aprendizaje y experiencia	Gestión de Seguridad	Modelo de negocio				
Motivaciones en crecimiento	Gestión del conocimiento	Expectativas de crecimiento	Intenciones de crecimiento				

Figura D1: Análisis comparativo de los factores de crecimiento recogidos en la teoría (continuación)

Output 1: Factores de crecimiento identificados en la teoría		Output 2: Factores de crecimiento fintech - Validados	
Color	FACTORES EXTERNOS		FACTORES EXTERNOS
	Infraestructura de mercado		Condiciones de Mercado
	Financiamiento		Acceso a Capital
	Soporte y Mentoría		Soporte y Mentoría
	Disponibilidad de talento en tecnología y finanzas		Gobierno y Soporte Regulatorio
	Gobierno y soporte regulatorio		Clientes
	Importancia de los stakeholders		Banca Tradicional
	Instituciones de la banca tradicional		FACTORES INTERNOS
Color	FACTORES INTERNOS		Perfil del emprendedor
	Perfil del emprendedor		Características de las Fintech
	Característica de la fintech		Equipo
	El equipo		Innovación
	Innovación		Seguridad
	Marketing		Marketing
	infraestructura tecnológica		Planificación
	Rentabilidad		
	Propuesta de valor		
	Confianza		

ANEXO E: Roles y responsabilidades del regulador

Tabla E1: Roles y responsabilidades del regulador

Rol	Responsabilidad
Regulador	-Configurador de regulación del ecosistema. -Administrador de servicios de gobiernos(residencias) - Implementar las políticas
Configurador de políticas	-Desarrollo de los objetivos económicos y de todos los ecosistemas
Financiador	-Propio proveedor de financiamiento del ecosistema. -Inversionista en infraestructura que soporta adecuadamente el ecosistema
Desarrollador	-Define la oferta de aceleradoras -Establece el servicio estándar del ecosistema -Instala la administración y mantenimiento de la infraestructura invierte en servicios para soportar el cumplimiento de las aceleradoras de negocio
Operador	-Parte de bienes raíces y administración de servicios para desarrolladores
Proveedor de servicio	-Proveedor de específicos servicios que están divididos en tres categorías: 1. Superestructura: Oficinas, espacios de trabajo y unidades suministradas 2.Utilidades: gas, agua, telecomunicaciones, servicio eléctrico 3.Valor añadido al servicio: logístico, de mercado, exportaciones

Fuente: Diemers et al. (2015).

ANEXO F: Universo de Fintech en el Perú

Figura F1: Universo de Fintech en el Perú



Fuente: Salinas (2019).

ANEXO G: Matriz de consistencia

Tabla G1: Matriz de consistencia de la investigación

Objetivo general	Objetivos específicos	Variables de estudio	Métodos y Herramientas	Fuentes de información
Caracterizar los factores clave de crecimiento de las <i>Fintech</i> de los segmentos con mayor crecimiento que operan en Lima Metropolitana al 2019.	Identificar los factores clave del crecimiento de las <i>fintech</i> desde una perspectiva teórica y empírica.	Modelos de factores de crecimiento empresarial, startup y <i>fintech</i>	Análisis documental Revisión de literatura a partir de un análisis Bibliométrico Análisis de contenido Identificación de variables de estudio	Ripollés y Menguzzato, 2001), (Blázquez, 2016), (Barba, 2007) Galarreta, Ishara, Llanca y Rivera (2019) Felländer, Siri y Teigland (2018); Madaleno, Nathan, Overman y Waights (2018); Igual (2016)
	Describir las principales características de las <i>fintech</i> seleccionadas en el entorno en el que se desarrollan.	Análisis interno y del entorno de las <i>fintech</i> seleccionadas	Análisis documental Revisión de literatura a partir de un análisis Bibliométrico Análisis de contenido Identificación de variables de estudio	Barringer, Jones & Neubaum (2004), Ichniowski et al., (2015) y Peña (2002), Lee y Shin (2018); Gomber, Koch y Siering (2017); Schindler (2017); Zavolokina, Dolata y Schwabe (2016)
	Caracterizar los factores clave de crecimiento de las <i>fintech</i> estudiadas, utilizando como referencia los factores clave identificados.	Factores clave de crecimiento internos y externos de las <i>fintech</i> seleccionadas	Análisis de contenido Identificación de variables de estudio	Nicoletti (2017) Ryu (2018); Das (2018), (Artie y Kwok, 2017) Lee y Shin, 2018; Das, 2018, Weichert (2017)
	Conocer la relación existente entre los factores clave de crecimiento y la etapa de crecimiento en la que se encuentran las <i>fintech</i> estudiadas	Factores clave de crecimiento identificados y etapas de crecimiento de las <i>fintech</i>	Análisis Cualitativo	Entrevistas Semi estructuradas a profundidad

ANEXO H: Guía de Entrevista CEO

Estimado (*nombre del entrevistado*) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Rosa/Fanny/Rodrigo) y junto a (Rosa/Fanny/Rodrigo), estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando la tesis “Factores clave de crecimiento de las *Fintech* de Lima Metropolitana. Un estudio de caso múltiple”

Siendo “nombre de la *Fintech*” uno de los sujetos de la investigación, la presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los factores claves que han permitido el crecimiento de (nombre de la *Fintech*) desde su fundación. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre factores que hemos identificado en la literatura de crecimiento empresarial, startup y *Fintech*.

Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido, y está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA)

Datos de identificación [Anexo 1]

Nombre:

Edad:

Cargo:

Formación académica/especialización

Para tener una misma comprensión de lo que involucra crecimiento empresarial, entendamoslo como el proceso de adaptación que atraviesan las organizaciones, debido a cambios exigidos por el entorno o por decisiones internas de los directivos de las organizaciones en términos de estructura de la empresa, en la capacidad de producción, adquisición de nuevos recursos o nivel de ventas, respaldados por los cambios organizacionales y capacidad financiera con el objetivo de mantener su competitividad en el tiempo (Blázquez 2005 citado en Blázquez et al. 2006a).

Sobre el perfil del emprendedor(a)

***RW: Repregunta**

¿Qué lo motivó a emprender en una startup? ¿Por qué en el sector *Fintech*?

Rw: ¿Desde el inicio considero que su emprendimiento sería una *Fintech*? ¿A qué edad empezó el proyecto de creación de la *Fintech*?

Antes de formar [la *Fintech*], ¿Ha tenido alguna experiencia en otro emprendimiento? Especificar cuál.

Rw: ¿Qué experiencia o conocimientos suyos considera que pueden haber influido la creación de la [*Fintech*]?

Rw: ¿De estas estas [experiencias o conocimientos] cuáles considera que han aportado valor [crecimiento] a la *Fintech*?

¿Ha tenido alguna experiencia en el sector bancario? ¿De qué tipo?

Rw: ¿Puede contarnos si esta(s) experiencia(s) significa(ron) una ventaja en el sector *Fintech*? ¿De qué manera?

¿Qué aspiraciones tiene usted como profesional en el mediano y largo plazo?

Rw: ¿Cuál es su misión y objetivos personales en el mediano y largo plazo?

Sobre el Perfil General de la *Fintech*:

¿En qué año inició sus operaciones “la *Fintech*”? ¿Podría resumir brevemente sus hitos principales?

Rw: ¿Puede comentarnos los principales logros, reconocimientos y/o premios?

¿Cuál es su modelo de negocio [Entendido como categoría o segmento]? ¿Cuáles son los servicios que brinda ?

Rw: ¿Han variado sus servicios respecto a su oferta inicial?

Rw: ¿Considera que el modelo en el que se encuentra permitió el crecimiento de [*Fintech*]?

¿En qué etapa de crecimiento considera que se encuentran? [Preguntar al finalizar las repreguntas]

Rw. ¿Cuál es la estructura de su *Fintech*?

Rw. ¿Cuál es la estrategia de aquí en adelante para la *Fintech*? [Dar las opciones: sobrevivir, despegar y escalar]

Rw Sobre la automatización de procesos y los diseños de planes estratégicos y operativos ¿En qué estado se encuentra la *Fintech*?

Rw. ¿El manejo de la *Fintech* sigue estando a cargo de los fundadores o han delegado?

¿Cómo era el mercado *Fintech* cuando empezaron sus operaciones, es decir la oferta, la demanda, la regulación, la infraestructura tecnológica?

V. Factores Internos de crecimiento

Sobre el Equipo

¿Cuál es el perfil de su equipo de trabajo? [Experiencia, interdisciplinariedad, intergeneracionalidad, etc]

Rw: ¿De cuántas personas estaba conformado en un inicio y de cuántas actualmente?

Rw: ¿Cuál es la edad promedio de los colaboradores?

Rw: ¿Qué conocimiento profesional y experiencia laboral tienen los colaboradores ¿En qué medida la experiencia y conocimiento de los colaboradores le han permitido competir?

Rw. ¿Cómo lo gestionarlo?

¿Cómo han impactado las tareas que desarrolla su equipo en la *Fintech*?

¿En base a las necesidades de la *Fintech*, considera que existe el talento capacitado para integrar a su equipo? [Personal perfil financiero, tecnológico]

Sobre la innovación

Teniendo en cuenta que su modelo de negocio es innovador. Puede comentarnos ¿Qué otros aspectos adicionales han ido innovando su *Fintech*?

Rw: ¿Estas innovaciones se dan a partir de investigación propia o adquiriendo nuevas tecnologías?

De acuerdo a las innovaciones mencionadas ¿De qué forma estas fueron relevantes en el crecimiento de la *Fintech*?

RW:¿Cuenta con aliados en estratégicos que influyan en sus proceso de innovación?

¿Cómo gestiona sus procesos innovación?

Rw:¿Qué tipo de innovaciones han desarrollado? [especificar sobre innovación tecnológico: productos, procesos, organización y modelos de negocio].

Rw:¿Se realizan capacitaciones en innovación, metodologías agile?

Rw: ¿Qué rol asume cada persona del equipo ante una idea de innovación?

Sobre la relación con los Clientes

¿Cómo describiría el perfil de sus clientes? ¿Quiénes son los consumidores finales de su producto o servicio?

¿Cuál considera que es elemento único de su modelo de negocio que hace que el cliente prefiera sus servicios en lugar de su competencia?

¿Considera que una experiencia satisfactoria del cliente influye en el crecimiento *Fintech*? ¿De qué forma? ¿Qué acciones han realizado para resolver los problemas con los clientes? Rw. ¿Cómo se preocupan por mejorar la experiencia del usuario? ¿Qué estrategias utilizan para facilitar el uso de su servicio y retener a sus clientes?

Sobre MARKETING

¿Qué esfuerzos realiza la *Fintech* para dar a conocer su marca, productos y servicios? Rw: ¿Cuenta con estrategias de relacionamiento con stakeholders: inversionistas, socios? ¿De qué manera estas estrategias o actividades incide en el éxito de la *Fintech*?

Sobre la situación financiera/RENTABILIDAD

¿En su opinión cómo han ido evolucionando sus ventas desde que inició hasta la fecha?

¿En su opinión qué características de su *Fintech* la hacen escalable?

¿Actualmente, la *Fintech* tiene una planificación financiera? ¿Y cómo la gestiona?

RW: ¿En su opinión contar estas actividades de planificación y gestión inciden en el éxito del negocio? Podría comentarnos algunos ejemplos en su negocio

Sobre la seguridad

¿Cuáles son los principales riesgos operacionales [fraude, plataformas tecnológicas, otros] de su *Fintech* en materia de seguridad? ¿Cómo gestionan estos riesgos?

¿Cómo manejan la ciberseguridad de datos de sus clientes? ¿Tienen estrategias o tecnologías para mitigar riesgo de hacia los clientes? **[SI RESPONDE YA NO PREGUNTAR]**

Rw: ¿Considera que gestionar estos riesgos impacta sobre la confianza de los clientes? ¿De qué forma?

Sobre la planificación Estratégica

En resumen, ¿cuenta la *Fintech* con una misión y visión de la empresa, objetivos estratégicos y acciones para alcanzar dichos objetivos? Especificar

¿Cuales son sus expectativas de crecimiento a futuro en el segmento *Fintech*?

Factores Externos de crecimiento

Sobre la Infraestructura de mercado

Si bien existe necesidades claras en el mercado, Perú aún presenta brechas a superar: comparación con otros países de la región iberoamericana, debido a la escasa cultura digital y los déficits de conectividad (2018 del Foro Económico Mundial).

Se demostró que del porcentaje de peruanos que cuentan con conectividad a internet, el 73% utiliza un Smartphone y un 82% en el caso de los Millennials (Gestión, 2019).

El 73% de la población activa (12,2, millones de personas) trabajan en condiciones de informalidad.

En base a lo comentado:

¿Considera que el mercado peruano es atractivo para el segmento que se encuentra? ¿Por qué?

Rw: ¿Qué condiciones del mercado peruano influyeron en el modelo de negocio funcione? (mencionar condiciones: Tecnológico, regulación, alta demanda de servicio financieros, etc.)

Sobre la Infraestructura tecnológica

¿Las tecnologías con la que cuenta las *Fintech* son propias o adquiridas?

¿Considera que la tecnología emergente, cumple un rol importante para el desarrollo y crecimiento de su *Fintech*? ¿Por qué y de qué manera? [Mencionar las tecnológicas emergentes: Big data, API's, Blockchain, Robo-advisor, IoT, entre otras]

Rw: ¿Cón cuál de estas tecnologías cuenta? ¿Cómo gestiona sus recursos tecnológicos?

Sobre el Acceso a Capital

¿Ha recibido financiamiento público o privado para la *Fintech*? Especificar cuáles.

Rw: ¿Qué tipo de financiamiento y en qué momento? Explicar los tipos de financiamiento

Rw ¿Cuál fue la principal fuente de financiamiento para iniciar la *Fintech*? ¿El capital es propio o familiar?

Rw: ¿Con qué tipo de inversionista cuenta la *Fintech*?

Rw: ¿Cuáles son los mayores retos que han asumido para recaudar dichos fondos?

En línea con lo anterior ¿En su opinión el acceso al financiamiento privado/público cómo considera que influyó o ha venido influyendo en sus operaciones?

Sobre las instituciones de la Banca Tradicional

¿Cómo definiría su relación con la banca tradicional? ¿En su opinión esta relación influyó al crecimiento de su *Fintech*? ¿De qué forma?

Rw:(*) En caso que responda: No ¿Qué otro rol cumple con respecto a la relación con ustedes?

¿ROLES: COLABORATIVO, ADQUISICIONES Y COMPETIDORES?

Rw:¿En su opinión considera que la banca tiene ventaja con respecto a ustedes? ¿Cuáles considera que son estas ventajas?

Sobre el Soporte y Mentoría

¿Formó parte o forma parte de una incubadora, aceleradora y/o asociación *Fintech*? ¿En qué etapa de la evolución de su negocio?

Rw: En caso responda si ¿Considera que formar parte de estas [incubadora, aceleradora y/o asociación *Fintech*] impactó de alguna manera al crecimiento de la *Fintech*? ¿De qué manera?

Sobre el Gobierno y Soporte regulatorio

No existe normativa específica aplicable a la industria *Fintech* en el Perú; sin embargo, existe reglamentación que, dependiendo del modelo de negocio y la actividad desarrollada, resulta aplicable a las *Fintech*. ¿A cuál de esta regulación está afecta su *Fintech*? [Anexo 2]

Rw. ¿Considera que esta regulación ha sido positiva o negativa para la *Fintech*? ¿Por qué?

¿Qué impacto considera que podría tener la promulgación de una ley peruana de *Fintech* en el corto y largo plazo?

Rw: ¿Qué aspectos deberían regularse en el segmento al que pertenece su *Fintech*?

¿Cuáles son los mayores retos y obstáculos del marco regulatorio para las *Fintech*?

CIERRE DE LA ENTREVISTA

Estimado, hemos concluido con las preguntas no sabemos si te tienes algún otro comentario, de no ser así, queremos agradecerte nuevamente por tu tiempo y las respuestas que nos proporcionaste. Esperamos que continúen los éxitos a nivel personal y profesional para ti y la *Fintech*

ANEXO I: Guía de entrevista a especialistas

GUIA DE ENTREVISTA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS

Estimado (*nombre del entrevistado*) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibarnos el día de hoy. Mi nombre es (Rosa/Fanny/Rodrigo) y junto a (Rosa/Fanny/Rodrigo), estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando la tesis “Factores clave de crecimiento de las *Fintech* que operan en Lima Metropolitana. Un estudio de caso múltiple”

Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido, y está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA)

La presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los hallazgos en la etapa de campo en donde se entrevistó a los CEOs y cofundadores de las *Fintech* seleccionadas, de esta forma, en base a ello y a partir de tu experiencia y especialización en el sector *Fintech* te presentaremos brevemente los hallazgos más relevantes por factor identificado para posteriormente nos brindes tu opinión sobre los hallazgos de acuerdo a tu experiencia y punto de vista.

Para tener referencia sobre nuestra selección de casos, la presente investigación tiene las categorías de préstamos, pagos y remesas, mercado de capitales, insurance y finanzas empresariales, categorías que han tenido un mayor promedio de crecimiento en el país según Finnovista 2018.

Factores Externos:

Infraestructura de mercado

En los últimos años el mercado *Fintech* ha ido evolucionando en términos de oferta y demanda con el surgimiento de nuevas *Fintech* y una mayor demanda de los servicios que brindan.(...) En esa línea luego de entrevistar a los Ceos y socios fundadores ellos mencionan que el Perú es un mercado atractivo para empezar porque consideran que hay una oportunidad de clientes desatendidos y brecha financiera (pagos y remesas/ WepayU, intermediario de dinero(wepau), asimismo otras mencionan que es deficiencias de mercado, oligopólios ,deficiencias de oferta de productos, altos costos, representa una oportunidad para su categoría, Por economía estable y política monetaria bastante segura,bajo nivel de inflación y Tasa de interés (*Fintech* mercado de capitales),Oferta y demanda...Por otro lado dos de nuestra selección de casos menciona que el mercado peruano no es

atractivo finanzas empresariales permite sobrevivir debido a que el mercado que apunta no tiene la confianza en nuevas alternativas, no obstante señala que es un buen punto de partida para sobrevivir.
¿Qué comentario amerita?

Gobierno y Soporte regulatorio

Sobre el Factor Gobierno y Soporte Regulatorio, en la mayoría las *Fintech* nos indican que este factor no ha sido relevante para su crecimiento, de hecho, muchos consideran que por el contrario que el marco regulatorio el Perú es poco Flexible, al tener muchas barreras para formar un *Fintech*, por lo cual algunos se vieron forzados a variar su modelo de negocio, al no poder cumplir con los requisitos. En general, las *Fintech* de nuestros estudios consideran a este factor como poco o nada relevante en su crecimiento o proceso de crecimiento. *¿Qué opinión nos podría brindar al respecto?*

Con el tema de regulación si bien toda las categorías se encuentran reguladas por la normativa general como cualquier empresa, dos de ellas, aplican a una regulación especial debido a su modelo de negocio que son administración de fondos y portafolios regulada por la SMV la misma que opina que la regulación no sólo es importante sino es necesaria Por otro lado una de las *Fintech* que aplica la ley de límites de interés, considera que es negativa al momento de desarrollo de proyectos nuevos de *Fintech* y del límite de tasas que a sus competidores tradicionales no aplica

En base a lo comentado El tamaño de mercado *Fintech* amerita tener regulación para defender al usuario de gente inescrupulosa de estafas Re: *¿En qué momento de las fintech debería regularse, si hay pequeño regular...Hacia quién debería orientarse esa regulación?*

Acceso al Capital

Por el lado del factor acceso al capital, se ha identificado tres fuentes de financiamiento principales público, privado y propio. Por el lado del financiamiento propio todos tuvieron aporte de sus socios en la etapa inicial,

Por otro lado, 3 *Fintech*, (02) del segmento pagos y remesas y 1 de insurtech obtuvieron financiamiento público, por ganar el concurso startup Perú, pero sólo una *Fintech* de la categoría lending ha tenido acceso a capital de riesgo, la misma que tiene su matriz en EE.UU.

A pesar del acceso de financiamiento externo que tuvo la categoría insurtech, aún mantiene la estrategia de supervivencia, pese a sus siete años en el mercado. En contraste una *Fintech* de la categoría de pagos y remesas que también recibió fuentes de financiamiento externo y tienen similares años de operación se encuentra en una etapa de escalabilidad. *¿Qué opinión le merece estos resultados?*

En contraste al estado anterior las cinco *Fintech* restantes han no han recibido financiamiento público, sin embargo, se han financiado con sus propios recursos, familia, amigos, etc. Un caso es el de una *Fintech* de mercados de capitales, que, sin haber recibido financiamiento público, hoy busca expandirse a otros mercados *¿Qué opinión le merece, en contraste con los casos anteriores?*

*¿Tanto inversionistas, como fintech mencionaron la situación del capital de riesgo en el Perú
¿Cómo considera que este se viene desarrollando en el Perú?*

Banca Tradicional

Haciendo referencia al factor Banca tradicional, Todas las *Fintech* tienen contacto con este actor, Por un lado, seis de ellas de las categorías lending, pagos y remesas, finanzas personales y empresariales e insurance mencionan que tienen o quieren tener una relación de aliados a largo plazo con la banca ya sea en una relación de colaboración en nuevos negocios o siendo clientes o proveedores del banco. En esa línea una de las *Fintech* de la categoría de lending considera a la banca como pieza clave en su modelo de negocio.

Por otro lado, el segmento de mercado de capitales señala que debe segmentar la banca en dos categorías la primera de la banca corporativa la cual sí representa un competidor directo con fondos mutuos o usuarios de banca privada; la segunda categoría son bancos pequeños que pueden tener una relación de alianza con la *Fintech* porque omiten la parte de distribución y no tienen desarrollada bien la banca privada, y no cuentan con el efectivo suficiente para armar su propia gestión empresarial entonces prefieren tercerizar este servicio. *¿Cuáles serían las principales razones por las cuales estas fintech deciden colaborar o competir con la banca tradicional? ¿Por qué en el caso de Zest Capital existe una relación de competencia?*

Clientes

En cuanto a los clientes este factor es más específico a cada categoría. Si bien la diversidad de sus perfiles de clientes viene desde estudiantes universitarios, nano y micro empresarios, empresas medianas, corporativas hasta aseguradoras. Todas las categorías a excepción de insutech y mercado de capitales, tienen en común que están relacionadas directa o indirectamente con la microempresa o personas con limitaciones de acceso de financiamiento de la Banca tradicional.

En cuanto a sus otras dos categorías su cliente se caracteriza por ser inversionistas de media clase alta con capacidad de inversión fluente e Insurance que tiene como cliente a las empresas aseguradoras y potenciales como la Banca.

En base a lo anterior y como menciona una de las fintech su objetivo es democratizar las finanzas. Siendo así, encontramos un patrón de las fintech seleccionadas, los clientes son microempresarios y personas naturales que no tienen acceso a una oferta financiera por parte ¿En ese sentido, ese es el principal foco de las fintech? ¿Existiría otro foco?

Todas coinciden que mantener al cliente satisfecho implica a un mejor desarrollo de la *Fintech* debido a que conlleva a menores esfuerzos de marketing, por ende, menor inversión, asimismo lo que más valoran es bajos costos, ahorro de tiempo por su facilidad y accesibilidad en su uso y que sea seguro. **¿En su opinión los clientes valoran estos elementos u otro que no se ha mencionado? ¿Qué sucede con fintech que no prestan servicios aun usuario final? (hello zum)**

¿Cuál es la relevancia que usted considera que tiene una buena segmentación de clientes?

Soporte y Mentoría

Para contar con una mejor comprensión de soporte y mentoría dividimos este aspecto en dos: Asociaciones y mentoría recibida en Incubadora, aceleradoras. En ese sentido 7 de nuestras *Fintech* pertenecen a una de las asociaciones en el Perú quienes comparten que el apoyo se recibe en redes de contacto y networking ha sido buena pero no vital para el crecimiento de la *Fintech*; sin embargo la actividad constante no se refleja en el interés por sus eventos, talleres que la asociación organiza, esta característica está presente en *Fintech* con mayor nivel de experiencia mientras que las está comenzando en el mercado son las que recurren mucho más por el aprendizaje que pueden llevarse *¿Existe alguna relación en cuanto a la edad o etapa de crecimiento y el interés por pertenecer a una asociación o el objetivo de estar en una asociación?*

Infraestructura de tecnología

La infraestructura tecnológica actual en las *Fintech* seleccionadas se dividen en 3 grandes áreas: El talento disponible, los proveedores y los recursos tecnológicos.

En primer lugar, en relación el talento disponible, todas las *Fintech* consideran que existe talento en el Perú. *Fintech* del segmento lending considera, que actualmente sí existe pero que en su tiempo.

Por otro lado, en tanto a los proveedores y recursos tecnológicos con los que cuentan la *Fintech* 6 del total toman tecnologías creadas o adquiridas para desarrollar su servicio sin embargo 2 restantes consideran que realizan su propia tecnología lo cual les lleva tiempo en desarrollarla, poder probarla y tangibilizar en productos mínimos viables *¿Consideramos que Desarrollar tecnología propia representa una ventaja o desventaja para el crecimiento?*

Continuando con la tecnología y teniendo en cuenta las tecnologías emergentes como Blockchain, Big Data, inteligencia artificial, etc actualmente dos *Fintech* una del sector insurtech y otra de finanzas personales se encuentra lo más cerca de utilizar big data y blockchain incorporado en su modelo de negocios. Sin embargo, vemos el otro lado de las *Fintech* restantes que veían potencial su uso y que se proyectaba que sería mucho más rápido si tuvieran blockchain e inteligencia artificial ¿Como consideras en la infraestructura tecnológica en relación a lo comentado? ¿Está preparado el mercado peruano para el desarrollo de esas tecnologías?

Factores Internos:

Emprendedor

¿Representa esta una ventaja o desventaja el que el emprendedor CEO haya o no haya tenido experiencias en otros emprendimientos o en el sector financiero?

¿En qué aspectos influye contar con emprendimiento de rubro no relacionados al sector financiero?

Fintech

Sobre el factor “*Fintech*” respecto a su modelo de negocio” tienen distintas etapas de crecimiento por el tiempo de fundación y otras características ¿En qué etapa se encuentra desde su punto de vista?

¿En qué se diferencia el crecimiento de una empresa tradicional?

¿Nuestras *Fintech* desde su punto de vista son startups?

De acuerdo a los segmentos ¿Qué expectativas de crecimiento tienen cada uno y hacia donde deberían enfocarse?

Rentabilidad

Si bien todas las *Fintech* han tenido un punto de su historia en el que ha vendido, su nivel de ventas es distinto, ya sea por el tiempo en el que gana uno ha generado ventas, no obstante, una de las que se encuentra con dificultades en estas ventas escalables con categorías de seguros y de finanzas empresariales, ¿la primera con 7 años y dos años respectivamente a qué cree que se deba ello?

En general las *Fintech* a excepción de la categoría lending (Ayllu) considera que la planificación ya sea la tradicional y financiera no aplica las *Fintech*, no obstante, todas las horas comentan que es uno de sus pilares.

Seguridad

En cuanto a los riesgos que tienen las *Fintech*, en general éstas poseen pocos riesgos operacionales y financieros, no obstante eso no se refleja en la falta de confianza que tienen los clientes tal como lo comenta uno de los CEOS *Fintech*. ¿En su opinión a qué cree que se deba estos resultados ‘

¿Usted considera que una gestión de mayor seguridad es sinónimo de mayor dificultad de uso a sus clientes?

Planificación Estratégica

Si bien más de la mitad de las *Fintech* mencionada que poseen una visión, misión, objetivos, esto no era lo más importante para las *Fintech* debido a que estas tienen implantadas muy bien sus valores (Culqi) y hacen que sus equipos trabajen de manera más ágil y en el día a día, esto consideran no.

En cuanto a sus expectativas de crecimiento están las estrategias de expansión, y Desde su perspectivas a qué variables atribuye la elección de determinadas estrategias? ..

Innovación

De acuerdo a ¿Las *Fintech* innovan realmente?

Unos adquieren tecnologías para mejorar el mejorar, utilizan metodologías ágiles para el proceso de desarrollo de ideas y productos, unos innovan en sus procesos en la forma en que brindan su propuesta de valor y su propuesta al cliente. Ellos esto lo denominan innovación. A lo cual nosotros queremos preguntarle ¿Realmente están innovando estas *Fintech*?

Marketing

Hemos encontrado que dentro de las *Fintech* seleccionadas, mencionan que no realizan esfuerzos en marketing, a esto se refieren que no realizan un marketing tradicional, sino más bien un marketing digital, usando la herramienta de las redes sociales. ¿Por qué cree usted que las *Fintech* no utilizan Marketing tradicional? La inversión destinada a marketing es indiferente ¿Usted considera que esta decisión es acertada para las *Fintech* que recién están iniciando en el mercado en el mercado?

Equipo

Se encontró que el perfil del equipo en las *Fintech* seleccionadas es de experiencia en el sector financiera, desarrolladores, programadores, diseñadores. ¿Qué otros perfiles consideran importante para la *Fintech*?

Sobre el factor equipo, todas consideran importantes el rol del equipo en el crecimiento de la *Fintech*, asimismo, algunos consideran que es muy fácil conseguir el talento que ellos necesitan para trabajar que pertenezcan a la *Fintech* , sin embargo, otros lo consideran complicado debido a que es muy caro contratarlos. ¿Cuál es su opinión al respecto?



ANEXO J: Hallazgos etapa exploratoria

Tabla J1: Hallazgos etapa exploratoria – Especialista 1 y 2

	Especialista 1	Especialista 2
	Gabriela Linares	María Laura Cuya
Caracterización del emprendedor		
Motivación	Considera que dentro de las características del emprendedor que influyen en el crecimiento de una <i>Fintech</i> lo siguiente: - Experiencia previa: "Gente con experiencia previa en banca" - Conocimiento en programación: "Conocimiento básico y se juntaban con otros" - Motivación "Ser sus propios jefes" - Habilidades blandas: "Cómo se vende la idea a los que te financian"	- Motivación - Habilidades blandas - Experiencias previa - Detectar oportunidades - Conocimientos previos "Finanzas y tecnología"
Experiencia previa		
Formación académica		
Habilidades blandas		
Redes de contacto		
Edad		
Sexo		
Caracterización de la fintech		
Edad y tamaño	- Edad y tamaño "De acuerdo al nivel de madurez" "Las <i>Fintech</i> no suelen tener mucho tiempo" "No lo consideraría importante"	- Edad y tamaño "No me parece relevante" - Etapa de crecimiento "dependerá de la fase en la que se encuentra la startup" - Diversidad del equipo "Más de una nacionalidad" - Estructura de la propiedad "Ceos fundadores"
etapa de crecimiento		
Estructura de la propiedad		
Activos físicos		
Factores internos clave de crecimiento		
Modelo de negocio	- Innovación: "Se da por sentado que lo tienen" - Gestión de seguridad: "Si se olvidan de la seguridad tecnológica fracasarán" - Agilidad "Como esperas generar valor al cliente de una manera más rápida" - Coworking: "De cómo trabajan las <i>Fintech</i> concentrar los esfuerzos en un mismo espacio" - Equipo de trabajo "Esfuerzos innecesarios si se trabaja en células"	- Modelo de negocio "Innovador" - Centricidad del cliente "La gran partida" - Tecnología "Factor importante cuando estás en una etapa de modelamiento" - Gestión de la seguridad "Expertos en ciberseguridad"
Centricidad en el cliente		
Margen de beneficio		
Agilidad		
Escalabilidad		
Gestión de seguridad		
Facilidad de cumplimiento		
Innovación		
Gestión del conocimiento		
Co-working		
Equipo de trabajo		

Tabla J1: Hallazgos etapa exploratoria – Especialista 1 y 2 (continuación)

	Especialista 1	Especialista 2
	Gabriela Linares	María Laura Cuya
Factores externos clave de crecimiento		
Marketing		
Acceso al mercado/Entorno de la empresa	- Marco regulatorio "Muchas se caen por el marco, el Perú no está listo aún, pero dan paso a que se genere espacios de debate"	- Mentorías "Siempre son importantes en expertos"
Gobierno/sopORTE regulatorio	- Banca tradicional "Estrategia de Open Innovation en el momento"	- Gobierno "programas para generar confianza por los concursos"
Acceso a capital	- Competidores "Se unen con los bancos para madurar sus ideas y posteriormente salen a otros mercados"	- Acceso a Capital "Transversal" "Venture capital" "Falta maduración en las fases de expansión"
Expertise Financiero		- Acceso al mercado "Mercado con mucha oportunidad para trabajar"
Expertise Tecnológico		- Soporte tecnológico "Conocimiento y talento" "Mayores tecnología" "Penetración de las tecnologías tecnológicas"
Cliente <i>Fintech</i>		- Expertise financiera "Sí existe, exbanqueros"
Acceso a Información		- Cliente <i>Fintech</i> "Si hay mercado y hay <i>Fintech</i> "
Soporte y Mentoría		- Regulatorio "Reglas no claras"
Banca Tradicional		
Competidores		
Proveedores		
Participación de la prensa		
Otros factores	- Motivación como equipo - Visión a largo plazo (escalabilidad) - Propuesta de valor - Tecnologías que agreguen valor al cliente	- Capital relacional "networking" - Confianza y reputación - Alianzas "para generar confianza"

Tabla J2: Hallazgos etapa exploratoria – Especialista 3 y 4

	Especialista 3	Especialista 4
	Jose Luis Vallejos Higa	Cynthia Alvarez
Caracterización del emprendedor		
Motivación	- Habilidades blandas - Experiencia Previa - Formación académica "en la innovación los equipos diversos"	
Experiencia previa		
Formación académica		
Habilidades blandas		
Redes de contacto		

Tabla J2: Hallazgos etapa exploratoria – Especialista 3 y 4 (continuación)

	Especialista 3	Especialista 4
	Jose Luis Vallejos Higa	Cynthia Alvarez
Factores internos clave de crecimiento		
Edad		
Sexo		
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocio "Que tipo de negocio, que parte de la intermediación financiera" "Transversal" - Centricidad de cliente "Experiencia de usuario" "Como paga" "desconfía del sistema bancario" - Innovación - Gestión de la seguridad "Riesgos del crédito" "Generación de garantías" - Agilidad - Coworking "Generación de comunidades" - Margen beneficio "Diferentes formas de generar ingresos" 	
Centricidad en el cliente		
Margen de beneficio		
Agilidad		
Escalabilidad		
Gestión de seguridad		
Facilidad de cumplimiento		
Innovación		
Gestión del conocimiento		
Co-working		
Equipo de trabajo		
Marketing		
Factores externos clave de crecimiento		
Acceso al mercado/Entorno de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a capital "palanca financiera, buscar mecanismos de financiamiento" - Expertise tecnológico - Acceso a capital "En el Perú se dificulta el crédito" - Regulación "Es básico" - Expertise tecnológico " Sumarnos a la ola" - Soporte y mentoría " Es lo ideal" "Es importante de la academia" - Banca tradicional "Es una competencia" - Competidores "Sistema financiero altamente concentrado" "Adquisiciones" 	
Gobierno/soporte regulatorio		
Acceso a capital		
Expertise Financiero		
Expertise Tecnológico		
Cliente <i>Fintech</i>		
Acceso a Información		
Soporte y Mentoría		
Banca Tradicional		
Competidores		
Proveedores		
Participación de la prensa		
Otros factores		

ANEXO K: Ecosistemas fintech en Latinoamérica

Figura K1: Ecosistemas fintech en Latinoamérica



Fuente: BID et al. (2018, p. 28)

ANEXO L: PESTE Industria Fintech en el Perú

Tabla L1: PESTE Industria Fintech en el Perú

Factor	Descripción
Político-Legal	<p>La situación política en el Perú se ha mantenido estable a pesar de los casos de corrupción, la transición de gobierno y una disolución de congreso a finales del 2019. Esto ha permitido mantener el nivel de inversión privada en los principales sectores de la economía (Banco Mundial, 2020).</p> <p>El marco legal peruano permite la contratación digital de servicios financieros. No obstante, existen particularidades que deben ser atendidas para el sector <i>Fintech</i>. Los avances en temas regulatorios a la fecha son: 1) el Proyecto de Ley N° 3083/2017-CR, que regula el régimen jurídico de las plataformas de financiamiento participativo. 2) El proyecto de Ley N° 3403/2018-CR que declara de interés Nacional y necesidad Pública la regulación de la Tecnología Financiera y 3) La propuesta del proyecto para regular plataformas de financiamiento colectivo. (Vodanovic,2019)</p> <p>Si bien hasta el año 2019, las <i>fintech</i> carecían de una regulación especializada en el Perú, en enero del 2020 se emitió el decreto de urgencia 13-2020, que tiene por objetivo promover el acceso a financiamiento de las MIPYME, startups e iniciativas clúster a nivel nacional. Si bien esta regulación acoge a algunos negocios <i>Fintech</i> denominados “financiamiento participativo financiero” (Yrivarren, 2020), los otros modelos que no recaen en esta normativa, aún deben seguir operando bajo la normativa existente en el país: la normativa general (transversal a todos los negocios), la normativa específica (reservada) que deberá cumplir con los requerimientos específicos previstos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la normativa según el tipo de negocio que contempla la normativa PLAFIT, registro SBS y límites a las tasas de interés. (Vodanovic,2019).</p> <p>Por otro lado, se ha logrado un importante avance en relación al sandbox regulatorio, ya que desde enero del 2020, la SBS se encuentra facultada para implementar sandboxes regulatorios que crean espacios de experimentación de modelos novedosos, que puedan operar de manera temporal bajo la continua y cercana supervisión de la SBS (Espinoza, 2020).</p>
Económico	<p>A pesar de la intensificación de las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, Perú mantuvo la economía de menor riesgo en la región (Macroconsult, 2019). Su proyección de crecimiento en el PBI es del 3% y en el sector financiero se espera un avance de 2.5% para el 2020 (El Economista, 2020). Con respecto a la formalidad en el país, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Iedep, 2019) informa que el 75% de las empresas que operaron en el país pertenecen al sector informal, lo que conlleva que estos sectores tengan un limitado acceso a crédito y a mercados internacionales.</p> <p>Finalmente, el Perú ha incrementado el ingreso de capital externo (De la Rosa, 2010); lo cual genera una mayor entrada de dólares y que la volatilidad del tipo de cambio sea poco predecible y controlada. Si bien el BCRP intenta darle cierta estabilidad acorde con sus políticas, al 2019 registró una caída a 3.35 (Macroconsult, 2019)</p>
Social - Cultural	<p>Desde el año 2013, el Gobierno inició el diseño e implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF 2015). En la actualidad, el Perú se ubica en el segundo lugar de 55 países evaluados en el ranking de inclusión financiera 2019, según The Economist Intelligence Unit (EIU), con el objetivo de contar con 2 millones de usuarios activos en plataformas de pagos móviles para el 2020 (EIU 2019). Asimismo, para fines del 2019, se registró que el empleo formal decreció en 0.6%, mientras que el empleo informal creció en 3.3% respecto del año 2018 (INEI 2019). En ese sentido, algunos de los factores socioculturales que afectan al sistema financiero peruano son el nivel de educación y de ingresos afectan positivamente a la inclusión financiera (Cámara, Peña & Tuesta, 2013).</p>

Tabla L1: PESTE Industria Fintech en el Perú (continuación)

Factor	Descripción																										
Tecnológico	<p>Según el World Economic Forum (WEF), el Perú mantiene la posición 90 respecto al 2015 en el ranking global de tecnología de la información (WEF 2016b) y ocupa el puesto 37/50 según el índice de conectividad global (Huawei 2016). Asimismo, el Perú se ubica en la posición 89 en el índice de infraestructura y digitalización (WEF 2016c). Por otro lado, con cinco operadoras móviles en el mercado local, la penetración de internet móvil al 2016 se ha incrementado en 21%, llegando al 60% (Osiptel 2016).</p> <p>Por otro lado, con respecto a los recursos tecnológicos, una de las principales tendencias del sector financiero es la transformación digital. La empresa Ernst & Young, plantea algunas tendencias de este fenómeno para este sector financiero: Robotics, digitalización, blockchain, cybersecurity y analítica. Finalmente, los estudios de mercado realizados por E&Y revelan algunas necesidades y preocupaciones de los clientes con respecto a la digitalización financiera, lo cual se muestra en la figura (E&Y,2016)</p> <p>Figura L1: Necesidades y preocupaciones de los clientes respecto a la digitalización</p> <table border="1"> <caption>Lo que los clientes quieren</caption> <thead> <tr> <th>Necesidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seguridad mejorada</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Más funciones en línea</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento sobre las transacciones</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Firma electrónica</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Soporte de mensajería instantánea</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Soporte de video</td> <td>26%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <caption>Lo que preocupa a los clientes</caption> <thead> <tr> <th>Preocupación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preocupaciones de seguridad</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>Velocidad lenta</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Pobre funcionalidad</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Dificultad de uso</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>No disponible</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Empresa Ernst & Young, publicación "Los retos que traen las nuevas tecnologías en el Sector Financiero septiembre de 2016"</p>	Necesidad	Porcentaje	Seguridad mejorada	59%	Más funciones en línea	46%	Seguimiento sobre las transacciones	44%	Firma electrónica	40%	Soporte de mensajería instantánea	39%	Soporte de video	26%	Preocupación	Porcentaje	Preocupaciones de seguridad	49%	Velocidad lenta	31%	Pobre funcionalidad	26%	Dificultad de uso	22%	No disponible	14%
Necesidad	Porcentaje																										
Seguridad mejorada	59%																										
Más funciones en línea	46%																										
Seguimiento sobre las transacciones	44%																										
Firma electrónica	40%																										
Soporte de mensajería instantánea	39%																										
Soporte de video	26%																										
Preocupación	Porcentaje																										
Preocupaciones de seguridad	49%																										
Velocidad lenta	31%																										
Pobre funcionalidad	26%																										
Dificultad de uso	22%																										
No disponible	14%																										
Ecológico	<p>Para el sector financiero, la inversión responsable está siendo un desafío centrarse en reducir las emisiones de carbono, frente a la estabilidad financiera que se espera para el 2020. Por ello, en América Latina se viene desarrollando este enfoque de inversión y desde el 2017, Perú y otros países de la región han demostrado su interés y compromiso con la promoción de la inversión responsable, obteniendo un crecimiento del 82%. (World Bank Group, 2020). Tal como lo define la Bolsa de Valores de Lima, los bonos verdes deberán utilizarse exclusivamente para financiar proyectos con impactos ambientales positivos. Así, entre 2014 y 2017, el mercado global creció una tasa promedio anual de 61,4%.</p>																										

ANEXO M: Miembros del PECAP

Figura M1: Miembros del PECAP

Miembros asociados y afiliados

Contamos con 30 organizaciones que comparten nuestra visión.



Aliados

Somos parte de un convenio internacional con asociaciones de capital privado en América Latina y Europa. Además, tenemos convenios con las principales organizaciones promotoras del ecosistema de emprendimiento en Perú.



Fuente: PECAP (2019).

ANEXO N: Matriz FODA de Fintech Seleccionadas

Tabla N1: Análisis FODA Tienda Pago

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte desarrollo y posicionamiento de marca. • Reconocimiento en el mercado Latinoamericano • Operaciones internacionales en México • Financiamiento de Action Venture Lab • Socios con distribuidores importantes como Backus y Lindley • Trabaja con los bancos más importantes (BCP, BBVA e Interbank entre otros). • Inscritos en la SBS 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de firmas y pagarés electrónicos • Riesgo de tener una cartera morosa • Poco poder de negociación con instituciones financieras. • El CEO fundador está en México
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la confianza en el sector <i>Fintech</i> • Crecimiento de los usuarios de internet móvil • Crecimiento en el nivel de infraestructura y digitalización • Creciente demanda de micro préstamos de parte de microempresarios • Escalabilidad del modelo de negocio en países de Latinoamérica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de moras • Riesgo de incumplimiento • Desaceleración en el consumo • Llegada de nuevos competidores con mejores opciones de crédito. • Paralización de la economía peruana. • Cultura de poca disciplina financiera en usuarios. • Falta de talento en el mercado laboral

Tabla N2: Análisis FODA Zest Capital

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La primera <i>Fintech</i> de Wells Management País • Equipo profesional de primer nivel especializado en los servicios que brindan a los clientes y con experiencia en organizaciones internacionales de fondos de inversión. • Respaldo de asociados con renombre • Buena espalda financiera • Incorporación al Grupo Ibero • Post venta (educación financiera) 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada medición bajo métricas de performance. • Bajo conocimiento de la marca
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de capitales permite intentar diversas estrategias de inversión, por lo que resulta más adaptable a las necesidades de cada cliente. • Tecnología emergente que permitiría que la empresa desarrolle modelos predictivos en base a cada perfil de inversionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja cultura de inversión de riesgo en el Perú • Riesgo de lavado de activos del dinero de los clientes de la <i>Fintech</i> • Estrategias ofensivas de competidores más grandes que podría significar una baja en su cartera

Tabla N3: Análisis FODA Fash

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atención directa para brindar una evaluación y otorgar crédito • Usa la tecnología para hacer un proceso más usable con el cliente • Conexión con otros sistemas de respaldo, como la central de riesgo • Modelo de venta escalable 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un capital para otorgar los préstamos a sus clientes. • Se encuentra aún validando su modelo de negocio por lo que el flujo de ingresos aún se mantendrá bajo. • Evaluación no sistematizada del riesgo para otorgar préstamos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de bancarización en el Perú • Alta tasa de informalidad en las empresas peruanas • Evolución de la tecnología para aplicativo • Innovación abierta con bancos que le permitan vender la idea de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia con el desarrollo de nuevas <i>fitech</i> que cubren el segmento. • Desarrollo de su propia aplicación de los bancos para acceder a este segmento • Uso ilícito de los fondos

Tabla N4: Análisis Foda Hello Zum

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Únicos en el mercado • Tecnología propia, que le permite tener cierto poder de negociación • Es conocida en algunos países (por concursos de premiación) donde puede hacer alianzas para entrar al mercado • Equipo sólido con experiencia y conocimiento del sector. • La plataforma cuenta con licencia para la unidad local de la corredora global Marsh. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio muy especializado, por lo que es difícil la diversificación • Alto nivel de apalancamiento financiero para el crecimiento. • Retorno de inversión es lenta
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Que se fomente una cultura de seguros. en el Perú • Acceso a otro tipo de financiamiento (rondas de inversión, capital de riesgo etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento al que pertenece no está desarrollado. • Mercado limitado en el número de aseguradoras del país. • Entrada de posibles competidores

Tabla N5: Análisis FODA Culqi

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fintech</i> líder en su categoría • Respaldo financiero por capital externo del grupo Credicorp • Múltiples alianzas estratégicas empresariales • Proceso de servicio al cliente ágil y de fácil adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • No acoge a todos los bancos del sistema nacional financiero.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de tecnología más sofisticada que puede ser implementada en el modelo de negocio de Culqi. • Oportunidad de negocio en nuevos mercados a nivel internacional • La transformación digital que está pasando la sociedad y las corporaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de <i>Fintech</i> extranjeras al Perú con una propuesta similar a la de Culqi • Implementación de regulación específica que limite las operaciones de Culqi • Riesgos en la seguridad del proceso de pagos • Competencia por desarrollo de aplicativos de otros bancos

Tabla N6: Análisis FODA WEPAYU

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cobran comisiones accesibles a los usuarios • Fuerte desarrollo y posicionamiento de marca. • Ganadores del concurso StartUp Peru 7G • <i>Fintech</i> pionera en retiros de efectivo en Perú • Membresías gratuitas a Netflix y Spotify al usar el servicio • servicio totalmente digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia del CEO fundador en el sector financiero • Demoras en el proceso de pagos de servicios • Sistema de seguridad vulnerable • Modelo de negocio fácil de replicar • Poca poder de negociación con instituciones financieras • Bajo nivel de negociación con empresas • Poca gestión del talento. • No tienen mecanismos de medición de productividad formales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No está limitado a una regulación de la SBS al ser solo intermediario • Crecimiento de la confianza en el sector <i>Fintech</i> • Crecimiento de los usuarios de internet móvil • Crecimiento en el nivel de infraestructura y digitalización • Creciente demanda de micro préstamos de parte de microempresarios • Bajo nivel de inclusión financiera en el Perú • Mercado poco explorado dentro de Perú y Latinoamérica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor de los clientes a fraudes o engaños. • Restricciones para acceder a las tarjetas de crédito. • Paralización de la economía peruana. • Entrada de nuevos competidores con respaldo financiero y modelo de negocio similar. • Poca garantía al momento de realizar operaciones financieras (Lavado de Activos) • Dificultad en conseguir alianzas con otras entidades. • Cambios regulatorios

Tabla N7: Análisis FODA Ayllu

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta especialización del equipo fundador en temas de regulación y tecnología • Diversificación en el mercado financiero • Alianzas con bancos y entidades financieras • Son fundadores de la Asociación <i>Fintech</i> Perú • Modelo de negocio único en el país • Desarrollo de plataforma tecnológica 100% propia basada en desarrollo de dispositivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca gestión del talento. • Débil planificación estratégica y financiera expresada • No tienen mecanismos de medición de productividad formales. • Falta de organización y de formalización de tareas. • Necesidad de mejora en los procesos internos. • Mediano nivel de negociación con las entidades financieras
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la confianza en el sector <i>Fintech</i> • Uso de Blockchain para la formalización de contratos. • Crecimiento del mercado de préstamos online a través de Smartphone. • Creciente demanda de micro préstamos de parte de microempresarios • Mercado poco explorado dentro de Perú y Latinoamérica. • Mayor capacidad de gasto en los consumidores peruanos. • Acuerdos con entes reguladores (ASBANC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de nuevos competidores extranjeros con respaldo financiero. • Poca apertura de bancos. • Robo de información de datos del negocio, clientes y hackers. • Paralización de la economía peruana. • Nuevas regulaciones a instituciones financieras con las cuales trabajan. • Desconfianza del público ante fraudes. • Falta de talento en el mercado laboral

Tabla N8: Análisis FODA TinkuApp

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Socios con especialidad en finanzas y tecnologías e intergeneracionalidad) • Desarrolla su propia tecnología • Soporte y mentoría en otros países 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene modelo de negocio validado • Tiempo parcial invertido en el emprendimiento • Depende de la disponibilidad de contadores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe amplio mercado mipyme. • Tecnología en la contabilidad • Alianzas estratégicas con bancos. • Baja formación financiera en Mypes 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en el Peru • Entrada de grandes soluciones al Perú. • Baja cultura financiera en Mypes

ANEXO Ñ: Análisis Canvas de las Fintech Seleccionadas

Tabla Ñ1: Modelo Canvas Tienda Pago

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
<p>-La empresa corporativa de consumo masivo como Backus, Gloria y Coca Cola- Lindley.</p> <p>-Los bancos y cajas de ahorros, como BBVA, BCP, Interbank, ScotiaBank y Caja Arequipa</p>	<p>- Análisis de riesgo del cliente y proceso de cobranza</p>	<p>- Liberación de flujo de caja para pequeños empresarios que a la vez genera historial crediticio</p> <p>-Gestión de cobranzas a los clientes y eficiencia en sistema de distribución y cobranza para las empresas corporativas.</p>	<p>- Relación directa con microempresarios</p>	<p>Pequeños comerciantes del canal tradicional (bodegas) a Grandes corporaciones de consumo masivo, como Backus o Coca-Cola, Lindley, entre otros.</p>
	<p>Recursos Claves</p>		<p>Canales Claves</p>	
	<p>-Cartera de clientes con los que trabaja la empresa corporativa.</p> <p>-Línea de crédito de cada cliente para proceso de pagos.</p> <p>-Sistema de análisis de riesgos que ha desarrollado Tinkuapp</p>		<p>Digital Referidos(Carteras activas del corporativo)</p>	
<p>Estructura de Costos</p>		<p>Flujo de Ingresos</p>		
<p>Principal costo, el capital de trabajo de la cartera de clientes actual, y en menor cuantía gastos administrativos y de ventas.</p>		<p>Comisiones e intereses de las empresas de consumo masivo y las bodegas financiadas.</p>		

Tabla N°2: Modelo Canvas Zest Capital

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
<p>Aliados tecnológicos, , plataformas como salesforce, data science, para la parte de contabilidad. Asimismo, recientemente ingresaron inversionistas institucionales, como Cajas Municipales y Cooperativas de Ahorro y Crédito,</p>	<p>- Evaluación del perfil de inversionista</p> <p>-Estructuración de su cartera</p> <p>- Análisis de Inversiones</p>	<p>Bajo riesgo y rentabilidad sobre el mercado</p> <p>Post venta en servicio de educación financiera y monitoreo de inversiones</p>	<p>Directa y continúa durante la venta y el post venta</p>	<p>Nuestro usuario promedio es un hombre de 44 años, etiqueta promedio de 301 mil dólares, clase media-alta tiene potencial de ahorros y está bastante mal atendido por la banca tradicional por lo que busca mejores alternativas de ahorro más allá de los típicos instrumentos financieros</p>
	<p>Recursos Claves</p>		<p>Canales Claves</p>	
	<p>Las empresas donde se destinan los fondos de inversión como Google, Facebook, Alibaba, Amazon</p>		<p>Referencias boca a boca y su difusión en Linkdlin</p>	
<p>Estructura de Costos</p>		<p>Flujo de Ingresos</p>		
<p>Pago a personal y mantenimiento del sistema de evaluación del cliente</p>		<p>Comisiones por retorno de inversiones ejecutadas.</p>		

Tabla Ñ3: Modelo Canvas Fash

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
Centrales de riesgo	Evaluación de riesgo de clientes proceso de cobranza	Validad capacidad de crédito de clientes en base a pequeños financiamientos	Indirecta a través de representantes de ventas	personas naturales que pueden tener negocio o trabajan de forma independiente
	Recursos Claves		Canales Claves	
	Cuenta bancaria de los clientes para abonos y cobranzas			
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Capital par financiar a los micro empresarios Gastos administrativos en menos cuantía		Tas(%) por financiamiento de cpital de trabajo de los micro empresarios		

Tabla Ñ4: Modelo Canvas Hello Zum

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
Aseguradoras Bancos que venden seguros.	Mapeo de proceso de venta en cada canal de la empresa a adquirir el servicio	Proceso de venta de seguro automatizado y terciarizado	Relación Directa, baja continuidad	Es el corredor de seguros en este caso o una compañía de seguros que me quiera alquilar la herramienta o un banco que me quiera alquilar la herramienta para vende seguros, ellos son mis prospectos, los clientes de ellos yo no tengo relación, es como un cajero automático, tu ni sabes el nombre de un cajero automático entonces tu relación con quién es? Con el banco o con el cajero?
	Recursos Claves		Canales Claves	
	Sistema desarrollado por la <i>Fintech</i> HelloZum		Referencia Prospectos	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Costos de mantenimiento de la la plataforma y de sistemas de seguridad de Hello Zum		Pago por los servicios		

Tabla N°5: Modelo Canvas Culqi

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
Empresas de sistemas de pago como Visa y Mastercard	Prospección del cliente Despliegue de validaciones de la pasarela de pago	La propuesta de valor de Culqi es la educación como pilar; en ese sentido buscan abordar al público no bancarizado, transformar los comercios tradicionales y abrir las puertas al mundo digital y el comercio electrónico.	Directa	necesidad de los microempresarios de poder brindarles otras alternativas de recibir pagos además del dinero, como la aceptación de tarjetas sin tener que comprar el POS y reduciendo los costos de transacción.
Asociaciones	Recursos Claves		Canales Claves	
	Sistema de pasarela de pagos El cliente debe contar con una cuenta bancaria para abonar y pagar		Referencias redes de networking	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Mantenimiento de la pasarela de pagos, pago a colaboradores		Comisiones por transacción ejecutada en la pasarela de pago		

Tabla N°6: Modelo Canvas WepayU

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
Instituciones bancarias	Captación de personas con tarjeta y con disponibilidad de efectivo. Pago de servicios	Descuento en los pagos de los servicios. Disposición de efectivo a una tasa muy por debajo de lo tradicional	Directa con ambos clientes	Persona natural que tiene la necesidad de pago mediante tarjeta, en su mayoría estudiantes universitarios Personal natural que requiere de disponibilidad de efectivo y cuenta con una tarjeta de crédito
	Recursos Claves		Canales Claves	
	Página web Cartera de servicios para pagar Líneas de crédito en instituciones bancaria		Eventos Referencias redes sociales	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Tiene costos fijos mínimos pago a personal y mantenimiento de la página web Actualización de la tecnología requerida		Comisiones de ambos clientes entre el 20%		

Tabla N°7: Modelo Canvas Ayllu

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
Bancos y cajas quienes dan su información	Cotización de tasas Mantenimiento a la plataforma	Brinda la información disponible para este pueda tomar la mejor decisión de financiamiento e inversión	Indirecta	Cliente que busca las mejores tasas para tomar un financiamiento
	Recursos Claves		Canales Claves	
			Página web Aplicativo Ayllu Redes sociales	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Mantenimiento de la plataforma, pago a personal		Ingresos por las comisiones que paga el banco		

Tabla N°8: Modelo Canvas Tinkuapp

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
Estudios contables o contadores independientes	Selección del cliente para asesorarlo	Educación financiera y acceso al crédito formal	Directa	Microempresario que necesita gestionar sus operaciones en términos de contabilidad y administración
	Recursos Claves		Canales Claves	
	La aplicación de TinuApp El personal de diseño		Página web Aplicativo Ayllu Redes sociales	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Mantenimiento de la plataforma, pago a personal		Ingresos por el pago de los servicios que se brinda al cliente		

ANEXO O: Matriz de Hallazgos

Tabla O1: Matriz de Hallazgos

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
FACTORES INTERNOS								
¿Qué lo motivó a emprender en un startup? ¿Por qué en el sector <i>Fintech</i> ?	Después de 22 años en el mundo corporativo, siempre he sido un emprendedor en las empresas en las que estuve trabajando, en proyectos nuevos o en proyectos disruptivos, y siempre he tenido la intención de formar parte de una empresa en alto crecimiento y es así como dejé el banco falabela en enero y estuve buscando oportunidades en el verano	yo estaba haciendo MBA en Boston, había una, que era increíble, que se llama Bembo. entonces, yo dije, o sea, ni tonto, yo regreso a Perú y lo hago en Perú. Es ahí como me metí al mundo de <i>Fintech</i> . Luego, regresé me dijo que no se podía hacer bien en el Perú porque barreras regulatorias súper fuertes. Pero, así es como nació Fash.	Estricto conocimiento de la regulación financiera y las ganas de formar un negocio que cause impacto social y que sirva como carta de recomendación para estudios superiores a Harvard	Observó una oportunidad a partir del oligopolio que considera existe en el sector financiero del mercado peruano. A partir de ello, busca ofrecer una mejor condición al usuario final. Influencia familiar por emprender, empezar trabajando en corporaciones para aprender y luego formar su propio emprendimiento	vi una oportunidad en ayudar a los estudiantes a ahorrar en su universidad. Me gustó la idea, seguí adelante tratando que funcioné y ahí me di cuenta de que había (pausa) un ecosistema startup.	Soy una persona que hizo políticas públicas, pero siempre estuve interesado en hacer empresas, pero no sabía cómo hacerlo. empecé como consultor eh entonces Resulta que tenía un contacto en PRICE modelos estadísticos esos donde generan probabilidades eh me encanta la mate dije si y mi vida dando menos éramos 6 personas y llegué y la empresa estaba por quebrar pero era una	Su motivación nace de su vasta experiencia en valorizaciones corporativas, en donde encuentra el GAP del componente tecnológico; el cual sería aplicado especialmente a pequeños negocios	Yo Salí del mundo corporativo y no quería regresar al mundo corporativo, quería trabajar para mí y así nace una idea, decidir que quiero trabajar para mí, que quiero explorar un problema que yo tenía habiendo trabajado en la industria ya por 20 años cuando salgo, ehh y eso es lo que me mete, comienzo a avanzar a avanzar y en

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>y encontré esta oportunidad en una empresa bien financiada, con un equipo de liderazgo con experiencia, con una oportunidad de negocio bastante interesante e innovadora, y eso me llevó la puesta de Gerente General del Perú.</p>					<p>buena idea, era escalable lo que me ayudó a llevar a cambio a una startup básicamente fue ese ese misterio por el riesgo de una idea que puede reventar la batería o llevarte a seguir con buscar a una chamba y el workshop para mí era [no entren decidí como self sullmen lo necesita una idea o un momento en mi vida lo necesitaba en el cual y poder decir a mis nietos que si me arriesgué y eso fue Culqui en ese momento</p>		<p>lo que menos te das cuenta, ya pasaron 7 años</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
Antes de formar [la <i>Fintech</i>], ¿Ha tenido alguna experiencia en otro emprendimiento? Especificar cuál.	siempre he estado en negocios emergentes en el mundo corporativo, como, por ejemplo, intra-empresarial o en empresas recién compradas que me llevaban para resolver cosas que había, o un negocio en donde querían desarrollar nuevos canales, es decir, mi naturaleza profesional ha estado en hacer cosas nuevas, no en un negocio establecido que hay que	Sí, pre MBA, inicié dos empresas, una que se encargaba de colocar en bulk mensajes de texto y correo para fines de marketing y comunicación interna etcétera. Esa empresa Laurentino en 2017, y, también, puse una empresa que no tiene nada que ver con tecnología que hacemos hamburguesas premium. Estos nos antecederon al mercado de hamburguesas premium. La tuvimos que cerrar porque se lo envié a mi socio y le dio hepatitis.	Ninguna	Tuvo dos experiencias. La primera con una marca de ropa de materiales orgánicos en Brasil cuyos resultados no fueron lo que esperaba y la segunda experiencia fue relacionada al trading de azúcar en la que tuvo mejor facturación. De estas experiencias rescata que el trabajo demanda la mayor parte de su tiempo pues se necesita solo enfocarse en el emprendimiento, del mismo modo tuvo que	solo conocimiento comercial, atención al cliente	he tenido como 4 startups, pero eran yo, yo empecé hace como una empresa de préstamos en los mercados llegaba a las cinco de la mañana mercaderes que ganaban líquido este salió mal, estuve dos años ahí, luego hice un banco de examen, junté todos los exámenes de mis dos últimos años de universidad y los alquilabas y le sacaban copias. pero el problema es que si eres tú el que alquilas y no el fotocopador alquilan una vez y sacan como veinte copias y la última no fue un startup en si	No	No

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum	
	gestionar una empresa.	Entonces, ya no podía entrar al taller para cocinar las hamburguesas. Entonces, ahí murió lamentablemente. Lima Bucher que fue una experiencia bien paja, era bonito porque tenía que ir al camal para comprar la carne y hacerlo nosotros mismos. Era super bonito y esas fueron como mis primeras iniciativas y trate de hacer un montón de emprendimientos en la universidad, pero nunca salieron a la luz, entonces,		aprender distintas cosas. No tuvo experiencia con emprendimientos, solo en corporaciones.			fue un proyecto modelo de educación donde nos juntamos con un grupo de universidad. Después de eso hice una ONG con calidad y salud para los estudiantes dentro de la universidad A Ate, a un colegio de monjitas para hacer esas 4 en algunas fueron más rentables que otras y después me fui de Lima		

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		esas fueron las primeras realmente reales experiencias haciendo nuevos startups.						
¿Ha tenido alguna experiencia en el sector bancario? ¿De qué tipo?	sí, Creo que el conocimiento, la trayectoria en banca y en banca Retail, he trabajado bastante, tanto en Interbank como en Falabela y en Plaza Veá, o sea, me he dado mucho conocimiento del mercado de los clientes finales, de las oportunidades del cliente bancario, y eso me ha ayudado a	Estuve en el área de control financiero de City, inicialmente y luego, pasé al área de Compliance. No tengo nada contra Compliance hacía prevención de lavado de activos. Súper sexy hacer eso y es súper aburrido; por lo menos, no es para mí. Entonces, no me gustó mucho tampoco cómo funcionan las cosas dentro	Jefe de finanzas en la cooperativa portuaria	Ambos han tenido experiencia en el sector. Fuera de su país natal con respecto a gestión patrimonial a nivel de estructuras. Arthur tiene experiencia como broker e intermediario financiero	Ninguna	Sí, hice un modelo de préstamos de dinero para una empresa de consumo masivo. Yo me encargaba de ver a quienes le daban un crédito o no. Era una o hicimos una microfinanciera dentro de una empresa.	Si, analista de equity research (BBVA/ 3 años), valorizaciones para credicorp, intercorp, portafolio de nexus...	mi experiencia es en seguros, yo he estado 20 años en seguros y para mí era natural, ehh, porque era un problema que yo había vivido adentro entonces la experiencia de quien está dentro tiene un valor por eso, son personas que han vivido un problema con otra perspectiva

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>aprender mucho más rápido, he aprendido un montón y sigo aprendiendo cada día, o sea, parte de mi pasado me ha ayudado a entender y aportar ahora. me hubiese demorado mucho más tiempo en aprender y aportar.</p>	<p>del banco. Por un corto periodo de tiempo, luego del MBA traté de trabajar en el mundo financiero como un banco de inversión, como fondos de inversión para ver X, pero tampoco me hallaba dentro de ese</p>						

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Qué aspiraciones tiene usted como profesional en el mediano y largo plazo?	Definitivamente, mis aspiraciones es volverme empresario de mi propio negocio, entonces, un startup como esta, me ayuda a estar aprendiendo como hacerlo por mi cuenta y realizar una nueva startup.	Yo creo que sería lindo trabajar en Fash. No me veo trabajando en Fash día a día. Yo soy una persona que me encanta hacer empresa, hacerlas crecer consolidarlas y pasar a la siguiente. Entonces, ahorita estoy entre dos distintos futuros vamos que requiere un montón de atención porque es una empresa bastante compleja que después si quieres conversamos del tema, pero no tiene nada que ver con <i>Fintech</i> . Entonces, mi		Arthur piensa aportar desde la academia o como mentor de negocios. Eduardo está dispuesto a dejar Perú acompañando a la <i>Fintech</i> en su expansión.	Personalmente, espero lograr los objetivos en WePayU. También quiero hacer un intercambio en Estados Unidos, para San Francisco, California, hay un ecosistema de Silicón Valley y quisiera viajar allá.	Entonces uno de mis metas es mandar a ser académico, pero me ha llamado la atención la cantidad de académicos que están detrás de los startups [risas] No sé cómo funciona eso eh... eventualmente quisiera entrar más al mundo al académico y emprendership. somos una empresa de tecnología que espera ser una empresa de consumo masivo más o menos y estoy interesado mucho en la empresa y ahorita estoy interesado en Culqi agradecido	Seguir el proyecto Tinkuapp, para pasar a una siguiente etapa con mayor rentabilidad, crecimiento y potencial de crecimiento masivo	Salir a trabajar afuera con esto, claro, dos caminos, o alguien compra la empresa y la lleva a conquistar el mundo o alguien la compra y la usa solo para él y conquista el mundo solo, puede ser un cliente, o vienen inversionistas que meten plata y te vas a conquistar al mundo, en cualquier escenario yo quiero continuar siendo parte de ese viaje

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		<p>idea es hacer empresa. La empresa no necesariamente si tiene que hacer dinero, tiene que ser rentable, para mí y para mis socios; pero, no me gusta el tema de hacer dinero por hacer dinero. Me gusta el tema que mi producto impacte de manera positiva en la sociedad de alguna manera.</p>						
<p>¿En qué año inició sus operaciones “la Fintech”? ¿Podría resumir brevemente sus hitos principales?</p>	<p>en octubre del 2014 se funda en Estado Unidos, o está basada en Estados Unidos. Febrero del 2015 empieza operaciones en el Perú y</p>	<p>2016 Si, empezamos haciendo una especie de Bembo, que no funcionó por temas regulatorios. Luego, con mis socios, empezamos a</p>	<p>Tiene 7 años 17 permitia conectar a pequeñas y medianas empresas de una conexión virtual, donde las empresas negociaran los activos (SALARIOS)</p>	<p>Aperturaron la Fintech en febrero de 2016. Como hitos principales consideran la escabilidad en sus ventas desde el inicio de sus</p>	<p>Hace dos años (2017) El mérito fue tener clientes con crédito, contactarlos, que nos generen, que sea fácil de compartir, clientes por internet; eso</p>	<p>Si iniciamos las operaciones en septiembre en el 2013 sino me equivoco eh luego de eso ganamos Wayra cash, luego de eso ganamos BBVA Visa euro Challenge es poca plata,</p>	<p>El emprendedor empezó a los 34 años La Fintech tiene 2 años de fundación</p>	<p>yo comencé esto, la categoría en la que yo estoy es insurtech y no existía. Fintech ya existía y esta era una subcategoría dentro de</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>con las marcas que les comentaba, no. Backus, más adelante Coca Cola y el 2017 abrimos en México, o sea, hay operaciones en Perú y en México y hemos ido creciendo muy rápido no, en el 2019 va entrar en marzo y más o menos crecemos a un ritmo de 80 % anual, si es muy fuerte. Los principales logros, creo que han sido las marcas del nivel, se han asociado con nosotros Abeemed y Arca</p>	<p>alterar la idea y llegamos a una plataforma de transferencias interbancarias, más económica que la reforma regular hicimos. Esos proyectos van a tener volúmenes altísimos. Nos vamos a pensar la empresa, como va a ser un unicornio. Resulta que a la gente no le importa pagar cinco soles por una transferencia interbancaria. Entonces, no funcionó eso. Ahora evolucionamos o cambiamos mejor, porque no es una evolución sino</p>	<p>. El primer dos servicios de subasta sacamos fue de créditos. Otro era de cambio de divisas. El de cambio de divisas fue un desastre total.</p>	<p>operaciones, asimismo la incorporación de inderfull como empleador, la aceleradora de emprendedores más grande del mundo. Del mismo modo incorporaron al Grupo Ibero, así consiguieron el sello Aceleradora Ibero.</p>	<p>fue mayo junio del año pasado y luego llegue a tener estabilidad y facturación mensual estable esta en 300 mil soles al mes y las ventas esta entre 24 mil y 25 mil soles mensual . En termino de reconocimientos, nos presentamos al Start Up UPC de selección de ideas, luego entramos a la Asociación <i>Fintech</i> que no era un concurso, pero era una asociación de empresas que te da reconocimiento. Luego de</p>	<p>pero aun así es ganar</p>		<p><i>Fintech</i>. La categoría de insurtech tiene 3 o 4 años recién, pero los primeros 3 años de este proyecto yo era una sub categoría, pero también cuando yo comencé no sabía qué eran estas categorías, yo no sabía nada de tecnología. Premios: feria de insurtech más grande del mundo, que se llama insure tech conect</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	Continental, pues que son bancas de primera línea, el otro es que han recibido la compañía financiamient o institucional, tanto para financiar la inversión que implica una empresa como ésta, una starup. Hicieron una ronda de financiamient o de serie A en marzo o en febrero del año pasado, antes que llegue, con dos fondos de inversión de venture capital capitales bastantes serios en la región en Cashet en	un cambio en lateral hacia una plataforma de microcréditos y lo que hacemos es hacerle préstamos, darle, darles préstamos a microempresarios. Préstamos chicos a microempresarios chicos. De entre 500 y 2500 soles que reemplazan a estos banquitos que deben de haber escuchado en algún momento a la gente que te presta plata y te manda la moto todos los días a cobrarte y es bien estresante para el empresario.			eso entramos a la incubadora de la UDET, ganamos StarUp Perú y nos dieron el fondo de dinero.			

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>Argentina y QL en Estado Unidos, eso ya es un hito muy importante, así como ellos también tienen fondos para prestar a las bodegas, ya no para financiar la inversión o las pérdidas que se generan fondos para prestarles a las bodegas de bancos de europa, y que son institucionales, y entonces eso también te da un respaldo importante y más recientemente hemos ganado el primer puesto en América</p>	<p>Entonces, estamos reemplazando o tratando de reemplazar a esta alternativa, que es un poco un dedo que genera un poco de ansiedad</p>						

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>Latina de innovación financiera y la final es este noviembre en Boston la final mundial, ganamos en Latinoamérica y también quedamos como finalistas en un premio de Naciones Unidas en Suiza, quedamos como finalistas no ganamos pero obtuvimos el reconocimiento de lo que estamos haciendo.</p>							

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Cuál es su modelo de negocio [Entendido como categoría o segmento]? ¿Cuál es son los servicios que brinda ?	Principalmente son dos, uno es el microcrédito que le damos a las bodegas que quieren tener su tienda bien abastecida, quieren tener un mayor surtido para que sus clientes vengan a comprar siempre a su tienda, es el capital de trabajo que se basa en nuestro modelo para identificar a quien darle y a quien no darle el crédito y también nuestra tecnología que permite dar préstamos muy	las empresas hacemos préstamos micro préstamos a microempresarios. La idea es que puedan acceder a financiamiento o que actualmente lo tienen los agiotistas más que todo a tasas mucho menores, plazos mucho más sanos. Esta gente se le cobra todos los días, mientras que yo le cobro quincenal o mensual. Entonces, liberó su flujo de caja un poco. Mis cuotas no son tan altas entonces los ayudo porque viene a ser	Ayllu es un centro financiero virtual donde no hace subastas, sino que mediante un mecanismo de competencia, mas que una carrera. Las entidades financieras dan crédito a los solicitantes, quien decide Al día de hoy hacemos casi entre 4mil y 10 mil dólares al día	El modelo de negocio está basado en dar asesoría financiera a personas que desconocen donde invertir sus ahorros, obteniendo mayores beneficios que un banco ofrece. El servicio que ofrecen como <i>Fintech</i> es invertir con instrumentos de renta fija.	la idea de negocios Inyectar liquidez a personas que quieran pagar el servicio; conectar con gente que necesitan ese dinero en efectivo a través de sus tarjetas de crédito. Tenemos una comisión del 10% de los que tienen tarjeta y repartimos 2% a los que quieren pagar el servicio. Al inicio teníamos 40 estudiantes al mes, ahora tenemos algo 2, 300; si antes éramos algo de 30 a 40 mil soles mensuales; ahora es 300	Bueno el modelo de negocio de Culqui es simple el modelo de negocio, es facilitar de pagos. Permitir que la persona A pueda a recibir los pagos de la persona B cómo es el trabajo de Culqui, mediante pago en procesos en efectivo, o mediante de un pago por tarjeta de crédito o débito. Puede ser por bitcoin, mediante un pago online. El método de pago Culqui lo debe tener. Trata de ser que los pagos son simples y rápido desde un punto obviamente	Un dashboard que mostraba como le iba al negocio del emprendedor. Y el hito número 3 es decir, bueno con tristeza, todo lo que armamos para el contador que el 80% del desarrollo sabes que lo vamos a dejar en standby y nos vamos a dedicar a resolver el problema de la visualización de la data financiera	yo alquilo, es una plataforma sas es una marca blanca, nosotros somos agnósticos a quien pueda usar la herramienta la puede usar cualquiera, ese es el producto que yo ofrezco ¿no? Busca convertirse en el sistema operativo de quienes distribuyen seguros ¿no? Entonces es un sas para quienes distribuyen seguros

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	chiquitos a las (gales), porqué la tecnología es todo por nuestro app, por nuestro whatsapp entonces a muy bajo costo, este es el primer servicio. El segundo servicio es para las grandes corporaciones como Backus y Coca Cola, las cuales les permitimos no solamente darles créditos a sus clientes para que les compren más, lo cual es un beneficio muy importante, sino que les	igual. Y por otro lado los ayudo a, o los quiero ayudar, que después de cierto tiempo unos años más puedan acceder a préstamos más grandes en entidades que se les pueden dar. Nosotros no somos esa entidad. Nosotros no tenemos las ganas de ser un banco ni ser una empresa supervisada por la SBS o regulada por la SBS. No estoy seguro cuál es el término, pero si queremos ser un puente entre un estado actual el microempresa			mil soles mensuales			

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>aliviamos el proceso de cobranza, ellos en vez de tener efectivo y contarlos cuando recogen, contarlos cuando entregan al final del día, las ineficiencias que se generan que si el cliente no tiene plata tienes que regresar a cobrarles más tarde o que te da billetes faltos o lo que fuera, todo ese proceso nosotros lo facilitamos con la tecnología, porque ahora ellos reciben una sola transferencia</p>	<p>rio a un empresario un poco más grande que ayudarnos a crecer y acceder al sector</p>						

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	con el detalle de los clientes que han pagado, entonces, esos son los principales servicios que ofrecemos, buscando desarrollar un sistema para eliminar el efectivo en el país, en la región.							
¿En qué etapa de crecimiento considera que se encuentran? [Preguntar al finalizar las repreguntas]	Estructura: Tenemos en CEO, al presidente de la compañía en Miami y tenemos cuatro unidades de negocio, perdón, cuatro unidades funcionales tecnología, finanzas, y riesgos y crecimiento, las cuatro	Estrategia: Sobrevivir Estructura: Somos tres socios, los tres tenemos una relación bastante horizontal. No es que soy poco con fundador y no pongo gerentes, ni siquiera eso porque todos los cofundadores estamos a la	Si bien ya esta buscando expandirse, aún no está consolidada, si bien hay flujos positivos por los costos variables bajo, los costos fijos son muy altos, por lo que se busca eficacia en ese sentido * Los tres fundadores se	La <i>Fintech</i> cuenta con tres áreas: inversiones, comercial y, administración y finanzas. El crecimiento es de forma horizontal pues se incentiva a que todos los trabajadores tengan acceso a la información de la <i>Fintech</i> ,	- Estructura: El equipo se ha conformado dos personas comerciales, de atención al cliente y uno de atención al cliente, estudiantes de la UPC, son José es estudiante de prácticas y Jhon ya termino la universidad, también está		Estructura horizontal, estrategia sobrevivir, sigue manejada por los fundadores	se trabaja con scrum, hay mesas o sea es metodología ágil lo que usamos entonces esto... no somos una empresa tradicional. diria que estamos sobreviviendo o para poder escalar porque levantar

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	están, uno en Perú, uno en México, las demás en Estados Unidos las cabezas. Y además de esas cuatro funciones tenemos al líder de Perú y al líder de México, pues somos una organización que es plana y los seis nos reportamos al presidente o al CEO y debajo de cada uno de los países, tenemos un equipo comercial, un equipo de inteligencia, un equipo de riesgos de capital humano, un equipo de administració	par. Yo tengo un insight. Mejor en la parte de negocios de partes financieras la parte de pricing y todo eso mis socios tienen un insight mucho más grande en la parte tecnológica. Creo que nos complementamos bastante bien. Automatización: Nosotros tenemos colocadoras o colocadores de préstamos y esos colocadores ahorita nos pasan esa información. Nosotros evaluamos y decidimos si prestamos o no. Ahora con	encargan de la empresa. * Utiliza metodologías ágiles * La parte estratégica-operativa	asimismo buscan que todos compartan la visión. En cuanto a sistemas formales consideran que aún tienen por trabajar ya que si bien cuentan con Performance System, un sistema que les permite mantener comunicados a todos los departamentos, aún tienen que optimizar las métricas de las distintas áreas. La <i>Fintech</i> se encuentra en la estrategia escalar, puesto que están consolidados en el mercado	haciendo prácticas. Una persona más de marketing que es Paola, mi persona y la persona de desarrollo de Software; ah y hay otro más de finanzas. Seríamos 7. Estrategia: Despegar - Automatización en sus procesos de seguridad - Las decisiones aún depende del fundador			capital en el peru si , todo está automatizado o todo el proceso de análisis esta automatizado, trabajas con herramientas de control, todas las tareas se escriben en un drive que se comparte, o sea hay ..papeles no vas a ver casi no hay todo está en la nube, se usan todas las herramientas que hoy ya existen, slack , Lgira, todo lo que hoy en dia existe para poder administrar y manejar tus proyectos.

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>n y finanzas. Un equipo de éxito del cliente que le llamamos al equipo de servicio al cliente, este se relaciona con el cliente final, atención al cliente y también la cobranza.</p> <p>- Estrategia: Escalar</p> <p>- Automatiación : Sí - Decisiones depende el fundador</p>	<p>la colocadora va a poder evaluar al que va a ser el prestatario y por eso son mucho más rápido y también vamos a algún parte necesario para recordarle. Por ejemplo, mañana se vence tu cuota, no te olvides de pagar, y etc.</p> <p>Si quieres renovar pagos por aquí entonces. Eso es lo que queremos hacer y estamos viendo, es un proyecto que tenemos en upline que los contratos sean en línea también, a través de otras data que puede</p>		<p>peruano y buscan ingresar a mercados como México y Colombia.</p>				<p>- yo hoy en día ya tengo un rol más de fundador buscando estos socios y uno de mis socios ha asumido el rol de la gerencia general</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		proveer su servicio.						

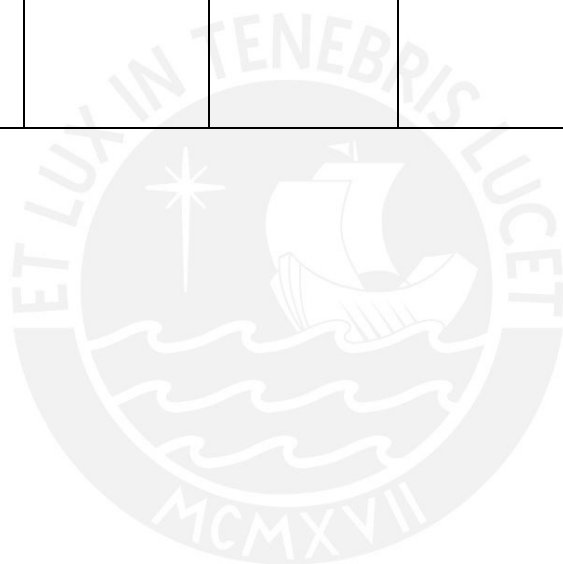


Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Cómo era el mercado <i>Fintech</i> cuando empezaron sus operaciones, es decir la oferta, la demanda, la regulación, la infraestructura tecnológica?		Regulación: La regulación está en pañales, la regulación, pero normalmente está en pañales y eso creo que va a tardar todavía un poco hasta que termine de consolidarse. No es una regulación que nos ayude mucho a crecer. Entonces, tenemos que ver cómo legalmente hacemos las cosas sin infringir la ley. Eso es un tema fregado. El tema de la infraestructura tecnológica no tiene nada que ver el Perú porque eso es más como	El mercado no era tan competitivo, habían menos <i>Fintech</i> , si bien había ímpetu de la nueva ola, los bancos poseían una total desconfianza, así como las personas no confiaban lo suficiente pero si habían altas expectativas sobre este nuevo modelo. En cuanto a la parte tecnológica la mayoría era terciarizada, la regulación era un desconocimiento total		era fuerte Perú en ese entonces según Finovista tenía 45 <i>Fintech</i> . el 2019 hicieron otro reporte, y sacaron más 80 o 120 <i>Fintech</i> . En cuanto al mercado, las diferencias son marcadas, porque estaba tan mal, no había alguien que haga una buena calidad de servicio. Había mucha gente descuidada, malos envíos sin atención, ven cómo se financian y no hay soluciones para ese tipos de personas, tal vez para el	Muy malo. Porque había poquitas. Todo el mudo las quería, entonces cuál <i>Fintech</i> o mi negocio. ¿ <i>Fintech</i> ? Ah ya era mediano, el negocio eran tres empresas. Eh y todas tenían un mercado asegurado. Todas sean rentables. Así que era de innovar. Culqui Llegó a hacer todo más simple. Regulación: No hubo no hubo. No hay regulación. No existe. No. Hubo tema. No hay tema y probablemente remen en tres años no haber tema tampoco. Tecnología: sabe mos que	Igual, mira te digo, seguro han hablado con los otros chicos de la asociación de <i>Fintech</i> , siguen peleando por los temas regulatorios, y esa cosa va a caminar pero realmente una característica de nuestro mercado peruano latinoamerica no es que son mercados monopolísticos o mejor dicho oligopolísticos, entonces a que me refiero con eso? Tienes muchos players con mucho poder de mercado, entonces no ha cambiado y	todo era análogo ¿no? recién en el 2012 todo lo que era transformación digital comenzaba en el peru no? Entonces hemos sido también pioneros en esa ruta. -(...) aquellos días nadie estaba en la nube, google les daba miedo no? Todo el mundo recién comenzaba

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		<p>globalización con su medio magnético. Demanda: El problema de la demanda es que existe, pero la persona no sabe que la tienen y no saben que hay muchas opciones. Entonces, el tema es difusión, difusión y difusión.</p>			<p>sector A, llueve créditos; hay gente que no tiene acceso; son gente descuidada crediticiamente, eso nos conviene un montón, porque a esa gente atendemos, entonces el hecho que haya carencia de formalización, carencia o falta de bancarización es positivo para nosotros.</p>	<p>queríamos una app en el mercado de tecnología buena. Así que por eso lanzamos integrase que la tecnología a ser el factor en nuestra decisión. Además, la razón adicional para el mercado es lo que ya pasó en Europa y Estados Unidos y todo online es una ola que va a venir en una ola sin dudas. Entonces, era hay que subirnos en la ola. No esperemos alcanzar una versión de mercado</p>	<p>no creo que cambie ¿no? Lo que se necesita es conseguir capital de afuera para que justamente mover un poco los cimientos, no ha cambiado casi nada</p>	

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Cuál es el perfil de su equipo de trabajo? [Experiencia, interdisciplinariedad, intergeneracionalidad, etc]	Sí, tenemos una buena mixtura de gente, todos con experiencia de las cabezas, al menos, no tenemos nadie recién salidas de la universidad, tenemos gente con experiencia corporativa, pero principalmente diría que lo que nos une es la actitud de hacer cosas diferentes, de tratar de mejorar el mundo, muchos hacemos sacrificios de salarios o de carrera, porque creemos que	yo durante dos años, mi patrón es más que todo negocios, finanzas, etcétera. Mis dos socios son ingenieros de software, uno es ingeniero de software e ingenieros civil. Este, tienen entre los dos 15 o 20 años de experiencia en desarrollo. Yo por mi parte tengo unos 10 años experiencia en la parte corporativa, empresarial. Yo tengo 32, mis dos socios capaces tienen 27, 28 y 33 o 34	El equipo está formado por varones en su totalidad, los 3 con maestría, más de 9 años de experiencia, en temas financieros, programación, back and front stand, hay una persona encargada del diseño gráfico(6 años de experiencia) 5 personas en total, 2 de marketing. edad promedio 28-30 años	El perfil del equipo se caracteriza por estar conformado por jóvenes con experiencia en el sector financiero, conocen temas de administración en particular operaciones y finanzas; también conocen sobre economía. Disposición de aprender y emprender.	Todos somos 7 jóvenes, nadie tiene más de 25 años. hay mucha experiencia en el tema financiero. cada uno tiene habilidades y capacidades. Lo que más nos ha ayudado (pausa pensativa) es la parte comercial. Creo la mayoría de experiencias están en marketing y desarrollo de software,	tres perfiles acá. Del nivel, son perfiles que son bastante, comúnmente es poco abierto. Mucho de comunicación por último hablar poco. O sea, he tenido casos que se parece más porque éramos 10, y se hablaban por nivel en red, nivel por chat, sentados al lado. Después me decía por se hablan por chat. Luego está el perfil de mi área, mucho más abierto, sí, mucho más Gritón. Un poco más hago el paro, como emotivo, ya, es muy emotivo. Es muy bueno a mí me encanta eso. Y el otro es	4 personas, tenemos una persona que siempre nos ayuda con el marketing, es una egresada de la USIL, recientemente egresada, marketera, y el equipo core todos somos profesionales de muchos años de experiencia, este, en o sea por ejemplo yo tengo dos maestrías, una en estados unidos otra aca, mi fuerte es finanzas, negocios pues mi otro cofunder es este su fuerte es negocios también de innovación, trabaja en estados unidos y este	la gente es joven, tienes una mezcla entre la gente con experiencia y la gente joven. Toda la gente técnica, tienen carreras técnicas no? La gente de análisis por la experiencia que tiene ni siquiera sé que han estudiado por la experiencia que tienen ¿no? Más que todo es la experiencia que tienen, que han trabajado y que han hecho, no es que yo te pido

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>esto puede cambiar la vida de mucha gente, y lo hacemos con gusto, porque estamos consiguiendo cosas pero definitivamente hay diversidad no, hay gente con perfiles más comerciales, más analíticos.</p> <p>Carreras: ingenieros, psicólogos en las cabezas, ingenieros, psicólogos, administradores, ingenieros estadísticos, administradores de empresas.</p> <p>Edades: Desde 28 hasta 40, en</p>					<p>el tema de ventas que es bastante. De point si podre decir.</p>	<p>tenemos un adviser que ha sido cto, desarrollador con más de 30 años de experiencia, tambien empezó un startup en estados unidos, yo te diria que pues que es más americano o más tiene raíces americanas y por razones de mercado es que nos venimos para aca</p>	<p>certificacion es como te pido en el lado técnico.</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	las cabezas. En la parte operativa tenemos de todo no, desde 18 años hasta 30. hoy día, 83 personas y entiendo que en un principio eran 10							
¿Cómo han impactado las tareas que desarrolla su equipo en la <i>Fintech</i> ?	uchísimo no, porque no tenemos recursos para las plataformas pequeñas para que, entre más gente, por ello necesitamos gente con experiencia. La prioridad del área de capital humano es el reclutamiento para crecer y de mantener la cultura,	De hecho, una persona que sabe de finanzas y de tecnología es un perfil perfecto para hacer <i>Fintech</i> . Pero, no es tan fácil, porque las personas tenemos personalidad y formas de hacer las cosas y eso también es una aventura es una, forma de poder. Es como un	Todos estan relacionados de alguna manera al sector financiero, software de pago, pasarelas, apps bancarios o chatbox. Todos han aportado para la creación de la <i>Fintech</i>	Los feedback que realizan los trabajadores desde su respectivo perfil profesional permite a la fintch ser más eficiente.	ayuda para mantenerse con nuestros clientes, a atenderlos más que todo por WhatsApp y teléfono, ayuda a las operaciones, como hay muchas transferencias de dinero, se les ordena fácilmente.	Mi equipo de trabajo mucho. Yo me encargo de la entrada, gestión y salida. Entonces, siempre que veo que hay algo malo, digo yo no voy a hacerlo y todo el mundo discute porque no quiero hacerlo. Como tengo las órdenes, puedo ganar pelea. Pero, básicamente lo que busco es eficiencia. Tanto de	No lo sé porque nunca he trabajado con un equipo así, si he trabajado con gente junior, yo te diria que pues con gente con más experiencia tienes más zapatos y tienes más compromiso. Cuando eres muy junior eh...necesitas un poco más de guidance	es critica la experiencia de todos ellos porque ellos tambien tienen credibilidad o sea quien mapea quien hace eh.. el o sea y cuando van a las reuniones y hablan tú te das cuenta que este tipo sabe, tú no puedes llevar a alguien que no sepa, no te van a dar pelota

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>como les decía, la mayoría de nosotros viene con experiencia, y necesitamos cursos de experiencia, es la prioridad, las motivaciones, porque claro, es un starup y no todo es color de rosa, hay problemas, hay retos, entonces tratamos de mantener esa cultura ganadora, de cultura de diversidad, de trabajo en equipo, de información.</p>	<p>noviazgo o un matrimonio que tienes que conocer. Hay cosas que no te gustan y cosas que si te gustan hay cosas que te molestan pues dejas pasar. Entonces, yo creo que ese periodo de conocimiento al hecho de Fash también se demore un poco más en crecer. Pero, creo que es clave para todos los proyectos y eso es lo que aprendió hace poco. Todos los proyectos quieren empezar y vender y ser un unicornio en materia de unos años. No se dan cuenta</p>				<p>personas como de manejo y motivación. Mi equipo es el más pequeño toda el área, de todo Culqui, porque yo quiero hacer con lo menos que pueda, lo que más pueda</p>		

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		<p>que hay un proceso de aprendizaje y un proceso de aprendizaje integral que es parte de un negocio.</p> <p>Tenemos que conocer tus competencias, tienes que conocer cómo hacer las cosas, tienes que conocer a quienes están a tu lado y básicamente es Resecar.</p>						
<p>¿En base a las necesidades de la <i>Fintech</i>, considera que existe el talento capacitado para integrar a su equipo? [Personal perfil financiero, tecnológico]</p>	<p>la parte de tecnología que la tenemos en México, no está aquí, entiendo que no había tanta oferta de talento, creo que han cambiado las cosas de lo que se escucha en el</p>	<p>Sí, yo creo que hay mucho talento en el mercado peruano. Pero, también, hay muchas personas que tienen el talento y se sienten subvaloradas. Probablemente, trabajan en bancos</p>	<p>No necesita personal especializado, ya que un programador o un vendedor si existe en el mercado laboral local.</p>	<p>Arthur considera que el capital humano de la <i>Fintech</i> marca diferencia en el mercado de capitales ya que tienen la disposición de emprender y generar cambios en el sector que se encuentran,</p>	<p>aquí hay buen talento en Perú, tal vez no les puedas pagar un sueldo, pero puedes contratar como freelancer, entonces yo creo que hay bastante acá. Además, hay bastantes</p>	<p>Y de cara a mercados clave, solo saben 10 personas, saben, pero son pocas.</p>	<p>yo creo que hay talento, yo soy un creyente que en el peru hay gente muy talento lo que falta es cierta madurez profesional. He hablado con muchos desarrollador es y el problema que</p>	<p>talento sobra, no es un problema del talento, el problema es la plata, tienes emprendedor es con buenas ideas, tienes gente para ejecutar, desarrollar pero acceso a</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	mercado no. Hace cinco años cuando empezó la starup como no encontraban el talento que necesitaban, en el Perú encontraron muy poco no, entonces cambiaron a otro país.	grandes y la forma de escalar, la rapidez porque escalas en un banco es mucho más lenta y quizás alguna <i>Fintech</i> y pueden volcar su experiencia. En hacerlos crecer y todos ganar.		un perfil que comparten todos los miembros. Los miembros cuentan con un perfil financiero pues conocen el sector y tienen estudios profesionales.	plataformas que se han creado para reclutar el personal, uno de ellas se la founder que te permite encontrar freelancer para start up.		tienen en mi opinión es que piensan en, o sea, yo creo que es mucha gente piensa las cosas muy a corto plazo, muy a proyecto	capital de riesgo es muy incipiente, lo cual es una contradicción porque de por si invertir en el peru ya tiene riesgos
Teniendo en cuenta que su modelo de negocio es innovador. Puede comentarnos ¿Qué otros aspectos adicionales ha ido innovando su <i>Fintech</i> ?	parte del modelo de negocio, creo que el uso de tecnología, somos una empresa que usa whatsapp para todo, para firmar el contrato, para ligar al cliente con un selfie con su DNI, entonces creo que el uso de tecnología, no conozco las empresas	La verdad que nuestra innovación es en el proceso y nuestra visión es eso que queremos ser el puente entre el microempresario y el banco. Creo que nosotros no hemos inventado la pólvora por hacer micropréstamos, no hemos inventado la	Trabaja innovación de procesos, debido a que brinda tres servicios: de cambio, tracking y crédito(cotizando con entidades bancarias, crédito y ahorro) usando sistemas biométricos en la creación	La innovación se encuentra en el servicio personalizado que ofrece a los inversionistas. Además del uso de plataformas que usan en toda la <i>Fintech</i>	ahorita solo estamos tratando de desplegar una plataforma, que todavía no hemos avanzado. Bueno estamos complementado con dos softwares de verificación y de automatización de depósitos. Las tres cosas y estamos	Tropicalizamos un montón y nos vamos también. Pero somos tropicalizadores. Primero en la decisión de enfocarnos en diversas cosas. Eso es común en todas las empresas, que no como ahora es gerente, de que dejen al gerente sentado (...)Eh después el segundo, después de	la tecnología, principalmente la tecnología, o sea el modelo de negocio, nosotros pasamos de un modelo de negociación de suscripción de software a un modelo de negocio freemium ¿no? ¿Yo te diría que lo innovador es el enfoque tecnológico	Nosotros innovamos en el modelo de negocio, en la tecnología o sea eso es lo que hacemos nosotros ¿no? Ahora mas que innovar, es implementar un modelo de negocio

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>hagan lo mismo y hagan todo por whatsapp, entonces es bien robusto eso no. Estas innovaciones se ha ido explorando, buscando alternativas, o sea, enfrentándose a problemas que no tenían solución y buscando la solución con lo que hay.</p>	<p>pólvora al hacer transferencia bancaria. No hemos inventado la pólvora en el Perú no lo hemos hecho. Trato de ser un poco realista y poco humilde en que yo no estoy descubriendo ninguna pólvora nada. Mi innovación es mí, no, nuestra innovación es la visión que tenemos.</p>	<p>de líneas de crédito</p>		<p>pagando una membresía</p>	<p>lograrse, diría que hemos innovado en nuestra manera de hacer los pagos que son pagos todos los días a diario. A cerca de 400 aviones en trenes todos los días para el Core del negocio. Hemos hecho ese proceso bien limpio, muy claro y muy veloz. El tercero es que hemos trabajado solamente en traer aquí. Sino también, estamos innovando en cómo construir un sistema que sea Bullitt Group. A cualquier posible actor. Algo así como un sistema que habían combinado los.</p>	<p>no? Que queremos llevar a quien, la gran innovación no es oye una aplicación noble como les demostrado donde pueda tomar fotos o leer sino es a quien se lo estas llevando</p>	

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
						<p>datos. Trajimos el código, hicimos el nuestro y eran muy parecido. A decir que el sistema medio escalable que creo poco hay así en el Perú. Y el cuarto lugar en donde podamos es en la manera en la que nos comunicamos. Creo que el orden de relevancia del mercado, por cómo nos comunicamos, vendemos o estamos vendiendo el mensaje, queremos ser un sello propio de cómo decir las cosas.</p>		
De acuerdo a las innovaciones mencionadas ¿De qué forma estas fueron relevantes	Es muy relevante, sino no sería escalable. En el momento		es relevante en el sentido de que las isntituciones reguladoras y	El desarrollador tecnológico que tercerizan para las	verificación de identidades, es el más importante;	de cada tecnología y mejore su tecnología, menos costas	han sido poco relevantes ya que considera que sus principales	Nosotros somos una compañía de big data,

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
en el crecimiento de la <i>Fintech</i> ?	de la afiliación de los clientes, del pago de los clientes, darle al camión de reparto un código, imagínate que tuviéramos un código llamándonos para validar el código, teniendo que bajar una app en donde no todos tienen Smartphone, no tienen el espacio o enseñarles. El whatsapp es muy fácil, puedes cobrar, te pide el monto, el código del cliente y listo.		las microfinancieras estén capacitadas con las innovaciones que emergen, así mismo que estas estén comunicadas con la SBS	operaciones de la <i>Fintech</i> les ha permitido crecer	porque hemos tenido problemas con fraudes y esto es algo antifraude para que ya no suceda eso. Y bueno me da un poco más de tranquilidad que se reduzca el fraude, y nos genera menos costos; cada vez que hay un fraude perdemos el 100% del dinero que hemos tratado y para recuperarlo tendríamos que demandar a la persona y todo; claro que se puede hacer, pero más fácil es evitar que nos pase	tienes y menos tiempo de caída tienes, lo cual hace que sea más satisfecho. De cara al pago a tiempo y que bueno hacer no pierda confianza porque al fin y al cabo la plata el banco que manda en otros años. Eh y de cara cómo nos comunicamos, creo que eso da confianza para que interactúen con nosotros.	aliados en este proceso se mueven muy lento	usamos apis, entonces si.

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Cómo gestiona sus procesos innovación?	hacemos muchos análisis de información, pilotos de prueba de error, para ir aprendiendo continuamente e no. Somos ágiles por naturaleza, en el mundo corporativo trabajamos mucho, es parte del día a día, lo que se estudia y se trata de replicar en el mundo corporativo acá es pan de cada día no, no tenemos un nombre, sino que así lo hacemos.		No se automatiza, sino se idea y se implementa las mejoras, por el mismo ADN de la <i>Fintech</i>	Terceiza el servicio	Metodologías ágiles, diría más que todo que ponemos las metas que queremos lograr y luego las actividades que se tienen que hacer por objetivo y ponemos una fecha para cada objetivo y para definir la fecha hay que hacer una priorización y para la priorización, lo que hacemos es evaluarlo según dos criterios: que es valor que genera eso, valor subjetivo, valor aportado que es fácil de hacerlo ¿no?, si se hace en		Se busca hacer todo lo más sencillo posible para ver la usabilidad y sobre ello tomar decisiones, todo como un proceso iterativo corto _Uso de metodologías ágiles, en ambientes colaborativos, acceso remoto, slack entre otras herramientas	El equipo gestiona los recursos.

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
					<p>un día tienen un puntaje de 3, si se hace más de una semana y si se hace en una semana, puntaje de 1, para que tan rápido puedas hacerlo y valor alto, valor mediano y bajo de acuerdo al objetivo principal ¿no? El objetivo principal es adquirir nuevos usuarios.</p>			

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
<p>Cómo describiría el perfil de sus clientes? ¿Quiénes son los consumidores finales de su producto o servicio?</p>	<p>la mayoría son los clientes poco sofisticados, clientes reticentes al uso de la banca, formalización de sus ingresos, impuestos, la mayoría de la gente es muy temerosa de la formalización, porque van a cobrar más los impuestos, por razones que fuera, porque van a saber lo que ganan, que van a perder plata, que el banco les cobra de más, esos temores que vienen por la falta de conocimiento y de</p>	<p>son microempresarios, bien micro que necesitan este financiamiento para capital trabajo de mil soles, 500 soles, 2000 soles. De nivel socioeconómico C, D. Ahorita hemos estado sometidas en el distrito de La Victoria, por ejemplo. Queremos ir más allá porque no son gente que tienen mucho acceso a capital y le cuesta mucho. Hay gente que no sabe mucho de finanzas. Que vive el día a día. Y que le cuesta, todavía le cuesta porque creo</p>	<p>El cliente son las entidades financieras y las personas naturales o microempresas</p>	<p>Pertenece a un NSE medio y alto, busca oportunidades diferentes a bancos tradicionales, sexo masculino, edad promedio de 44 años, etiqueta promedio de 301 mil dólares</p>	<p>los usuarios finales son estudiantes, principalmente estudiantes que quieren pagar su universidad y principalmente personas con tarjeta de crédito, que no tengan un financiamiento ya trabajado, es decir que no tengan muchas opciones de crédito. Edad es entre 45 hasta 30 años, adultos, padres de familia y que tienen hijos. Este la mayoría no tiene un ingreso formal muy alto, si tendrán ingresos,</p>	<p>De hecho, es lo más difícil de todo como te expliqué tenemos micros muy micros, una vez al mes, tenemos grandes, muy grandes. 150 000 transacciones al mes. Hay demasiada varianza y tenemos cuatro grandes de micros, los medianos, los grandes y los corporativos. Los corporativos está todas las empresas de seguro, a todas. Yo solo soy una B2B, solo soy una B2B. Ellos tienen un cliente</p>	<p>micro empresario comerciante minorista</p>	<p>“Son empresas tradicionales de la industria: corredores de seguros (multinationales y locales) pero todos muy tradicionales ¿no? Ellos son mis, y ellos... ellos son mi cliente final y ellos utilizan mi tecnología para llegar a sus clientes, pero yo con sus clientes no tengo ninguna relación”</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	información. El cliente corporativo, su perfil es más sofisticado y la búsqueda constante de mejoras en su operación, entonces el incremento de ventas y la reducción de gastos que les hacemos pues le ayuda a cumplir su objetivo.	mi sensación del micro empresario peruano es que le cuesta salir. Como no es una persona que está educada, no tiene formación académica como la pueden tener ustedes, nosotros y yo. Les falta mucho. Les falta mucho. Es muy inteligente es muy vivo porque sabe hacer su negocio, pero le falta estructura entonces el crecimiento de su negocio es más lento			serán negociantes más que todo; tendrán empleo, pero con un bajo sueldo, por eso les dan tarjetas de crédito, pero no les dan prestamos, les dan tarjetas de crédito, pero que no califican para un préstamo en efectivo			
¿Cuál considera que es elemento único de su modelo de	Definitivamente afecta positivamente en el	No le cobramos todos los días.	El modelo es único en el Perú, está centrado en el	La asesoría financiera personalizada que genera	primero la comisión es muy baja que la	Somos compañía más cercana, somos simples, no hay	Considera que a la fecha no puede asegurar que	No hay nadie que haga lo que hacemos

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
negocio que hace que el cliente prefiera sus servicios en lugar de su competencia?	crecimiento, y si tenemos problemas no, la tecnología está sujeta a que se pueda caer el servidor, acá, en Argentina, en donde sea, y eso pues, yo creo a veces decae el nivel de servicio con los clientes internos o con los socios comerciales espera, pero creo que tenemos planes de contingencia, tenemos buena relación con ellos, lo sabemos sobrellevar no, siempre hay problemas	Liberamos un flujo de caja	cliente, el banco busca al cliente, así el cliente puede negociar en ves de obtener tasas fijas. En parte de ahorros mostramos al cliente la salud financiera y en cuanto a divisas el servicio es totalmente ágil	rentabilidad y conocimiento en el cliente	competencia, por la mitad; lo segundo que puede ser por internet y lo tercero es que tenemos una mejor puntuación que ellos, o sea, da más seguridad	nunca, nunca hay letra chica. No creemos en eso. O sea, están en los estamentos de Culqui. No a la letra chica. Ya. Somos relevantes. Contestamos el teléfono todos los días, todos. Y, somos simples, cooperamos. No es un blog simple	el cliente prefiera tinkuapp, pero si que la <i>Fintech</i> se encuentra en proceso de hackear la mentalidad del micro empresario para que la principal fortaleza de la <i>Fintech</i> sea la usabilidad	nosotros. Entonces la opción es que ellos lo construyan o que usen algo que creen que es igual pero que no es igual entonces alguien que haga lo mismo que nosotros, por lo menos en Latinoamérica no hay

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
<p>¿Considera que una experiencia satisfactoria del cliente influye en el crecimiento <i>Fintech</i>? ¿De qué forma? ¿Qué acciones han realizado para resolver los problemas con los clientes?</p>	<p>Tenemos alto nivel de satisfacción, lo escuchamos de ellos no, entonces son problemas puntuales</p>	<p>Si claro, La verdad que no hemos tenido problemas con los clientes. Los pagos generalmente se demoran unos días, pero pagan son bastante responsables. Sí, bueno sí. Si tú estás bien conmigo, tú le vas a decir a él y no solo se transmite a él; sino, a tu hermano, tu mamá o papá, tus amigos y ellos. A la vez, si les va bien conmigo, van cada vez y con mejor experiencia de clientes. Ahorita lo que estamos tratando de hacer es sacar las apps que también va a</p>	<p>Más contribuye los clientes insatisfechos, ya que son los que les rindan las oportunidades de mejoras</p>	<p>Es fundamental ya que su principal estrategia de marketing es de boca a boca. La satisfacción del cliente ha sido la mejor herramienta que les ha permitido escalar</p>	<p>es muy necesario la ocurrencia que adquirir un cliente nuevo es costoso, probablemente más costoso que mantenerlo; pienso mantenerlo es más barato y más rentable; al final puede estar más feliz por el servicio y recomendarlo para tener más clientes. nos importa bastante que los clientes estén satisfechos. No son unos clientes que tienen una alta exigencia hacia nosotros y esperan un</p>	<p>La mayoría de problemas que tenemos con el cliente se llama, lo visitamos a la casa, da igual, vamos. No es que tenga muchas cosas para poder solucionar problemas</p>	<p>Influye en la puesta de valor al cliente, en cómo le comunicamos el valor generado de Tinkuapp al cliente</p>	<p>[..] Es un tema cultura, es como cualquier empresa que está pasando por una transformación digital el tema cultural es el más difícil pero yo no soy consultor yo soy un proveedor de tecnología entonces eso tiene una complejidad que mi cliente tiene que manejar [...]</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		<p>ser complicado porque no todos nuestros clientes. No todos tienen, pero si tienen usan sus smartphones para WhatsApp. Hablar por teléfono, de repente Facebook y ya está. Entonces, hay que enseñarles un poco también cómo usar estas apps y eso va a ser en el proceso de educación y reconocimiento.</p>			<p>poquito más de tiempo, están tranquilos; talvez unos 5 o 7 días y por esa razón les damos más descuentos. le damos planes de membresía de Netflix o Spotify gratis y algunos les damos descuentos más altos, un 3%, a los clientes con tarjeta de crédito les damos un descuento de comisión, si le va un 10% le damos 9.5% o 9% y mientras más montos saque le dejamos la comisión.</p>			

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Qué esfuerzos realiza la <i>Fintech</i> para dar a conocer su marca, productos y servicios?	No realizamos muchos esfuerzos en marketing, es más relacionamiento de con las marcas no, en el campo de venta. Tenemos reuniones recurrentes monitores comerciales de las empresas	Hoy en día como somos piloto. Estamos en un piloto, no estamos haciendo muchos esfuerzos en marketing para dar a conocer a todo el mundo si no trabajamos con nuestros colocadores y hacen su rol de contacto con ellos por lo que es mejor para el capital. Stakeholders: Nos relacionamos con la asociación <i>Fintech</i> , son muy cercanos, con la Central de riesgo y con otras empresas que nos puedan agregar valor. Y esa es	Sólo canales digitales, mediante post orientados a educación financiera	Marketing de boca a boca y página web, entrevistas, lindklin, están imposibilitados de hacer captación a través de canales digitales.	solo usamos publicidad en google award y Facebook. En google award para personas con tarjeta de crédito y en Facebook para estudiantes. Actualmente ya no está pagando ni siendo tan rentable Google Awards pero lo bueno es que tenemos posicionamiento orgánico en el mercado de google; sea, orgánico es que no pagues, viene personas por ahí y por publicidad pagada; por esos dos medios. No	Hasta el ti no gastamos ningún sol en marketing. Peter, fundador de PAYPAL, decidió que todo se gaste en producto y no en marketing. Hemos gastado poco en marketing. Todo ya ha sido World Of mouth y esperamos que siga siendo así en su mayoría. Stakeholder: con el cliente tu jalas siempre, cualquier cosa que no se cierta hacemos lo que sea, que podamos para que esas imágenes y punto. [risas] Y el otro stakeholder son los accionistas. Precisamente, donde nos	Entrevistas y Facebook	Redes sociales nomás. nuestro mercado objetivo son, a nivel mundial cien mil personas doscientos mil personas , no son más me entiendes? Las redes principalmente LinkedIn es donde estas que moviéndote mas

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		básicamente mi trabajo es darle a conocer gente, pero más la palabra [no entendible] ofreciendo, sumando a ayudarnos de esta manera. Básicamente, networking.			hay inversionistas por ahora, mi relación con los socios es, que en si hay una relación de confianza, hay una amistad entre todos y pues es una relación muy directa, todos son amigos entre sí.	menciona como manejar		
¿En su opinión cómo han ido evolucionando sus ventas desde que inició hasta la fecha?	casi se duplica, ochenta por ciento al año, tiene esta superioridad, sigue creciendo muy fuerte no.	Actualmente, nuestras ventas no son muy altas, como te digo estamos en etapa de supervivencia. En esta piloto, lo que queremos probar es que la gente empiece a pagar. Por eso, ahora queremos probar que la	Al inicio demorábamos casi dos meses en la tasa de cambio, y había clientes morosos por un mal filtro hoy se ha logrado corregir esas cifras y se encuentra en constante crecimiento	budget más del 15% anual, año 1 70 mil dólares, 2 año más de 500 mil y el 3 año más de 1 millón de dólares y este año más de 3 millones	n principio se ha mantenido estos 12 meses, 300 000 de volumen mensual a 330, 000 de volumen, de 280 a 230; bueno y se ha mantenido. No te digo que ha crecido, del año pasado a este año no ha crecido	En el primer año, crecimos 1000%, segundo 500 y para este año estamos creciendo alrededor del 200 por ciento esperado.	Si bien hubo un momento de crecimiento en las ventas, se decidió parar, ya que la fitech busca adquirir usuarios con el nuevo modelo de negocio	No, nosotros recién estamos generando ingresos desde finales del año pasado, ha tomado tiempo generar los ingresos [...] tienes que salir afuera, aca no te puedes quedar o sea que casi

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		gente, no quería pagar tenemos probarte, que hay repetición y queremos probar que podemos multiplicarnos un nivel de colocadoras para multiplicar nuestro volumen y con eso. Ya podemos empezar a gastar dinero			tanto como del 2017 al 2018, pero lo que estamos haciendo ahorita es una investigación de los usuarios para ver cómo podemos mejora			como que el día que sales afuera a tus clientes del peru no los atiendes
¿En su opinión qué características de su <i>Fintech</i> la hacen escalable?		Que nuestra estrategia de ventas es como una pirámide. Eso suena horrible está muy mal visto, pero es como lo que tiene Abel, tiene sus consultoras que venden sus productos. Queremos	El modelo de negocio y de cómo este interactúa con el cliente (simplicidad)	-	, el problema ahorita, es la atención al usuario, más con tarjeta de crédito y estamos en un proceso de ux research , es decir de investigación hacia los clientes.	hay un problema porque la estabilidad lo ve sistema y no radica en las ventas. O sea, en verdad la es calidad es el sistema, ¿la venta? ahorita no es escalable o no rentable para nosotros. Se basa en visitar a	La estrategia de desarrollo de mercado que le permite alcanzar un crecimiento del 10%()	-

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		<p>exactamente lo mismo. Pero, pirámides cuando yo me pongo entre ustedes y me beneficio de lo que ustedes venden y que los que están abajo a ustedes se benefician de ellos y también. Entonces, eso no es escalable. Pero, si tú eres mi colocadora y lo colocas a todos incluido a él y él te diga: "yo también quiero ser". Eso empieza a ser escalable, porque no es que tú dependas de él; sino, también, él puede hacer su</p>				<p>clientes. Y eso está bueno hace 10 años, pero. No habría hacer nada en eso. [risas] Pero las empresas peruanas para que alguien verlo o escrito.</p>		

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		negocio por su lado						
¿Actualmente, la <i>Fintech</i> tiene una planificación financiera? ¿Y cómo la gestiona?	Sí, pero no las puedo compartir	Sí, claro tenemos un sistema claro equipo va armado proyecciones y todo queremos llegar y ya empezar a ver de acá a unos tres o cuatro meses a ver cómo financiamos 200 porque ya escapa de nuestras posibilidades financiera	No la tenemos y no es prioridad ya que no se busca inversionistas	Si, la idea es ingresar al mercado colombiano y mexicano para el año 2020, con nuevas captaciones de fondos para el 2021	sí, este, proyectamos llegar a 500 usuarios para dar inicio al siguiente año, digamos, marzo del 2020, y para finales de mitad del siguiente año llegar a 1500.	perdón, en el mes de agosto, septiembre y octubre se reduce los impuestos. Normalmente, al próximo año, por eso las cosas revisaba los siete meses como lo hacemos ahorita. Y en diciembre tienes, una cerrada de semana de que va a pasar el próximo año como con	Si, sobre todo costos y gastos, pero aún se encuentra en una etapa inicial o lo que es poco atractiva para inversionistas	Si, que es lo que los llevas a los inversionistas

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
						metas, como reclutan y con pain.		

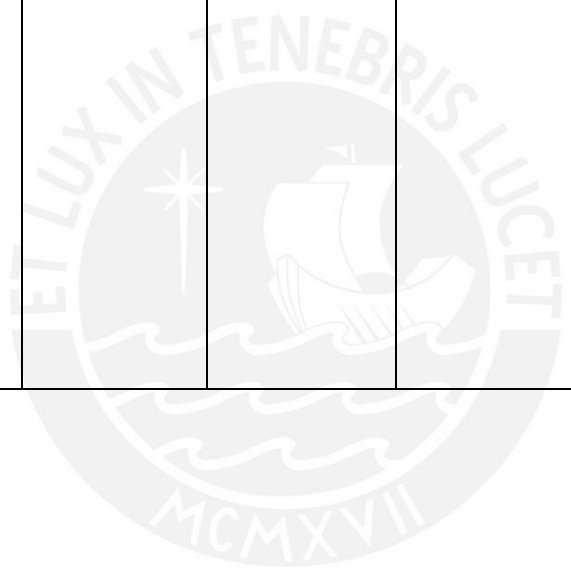


Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
<p>¿Cuáles son los principales riesgos operacionales [fraude, plataformas tecnológicas, otros] de su <i>Fintech</i> en materia de seguridad? ¿Cómo gestionan estos riesgos?</p>	<p>Había un riesgo de fraude, no solo es operacional pero no es por la falla del operario, son más que todo un externo</p>	<p>El principal riesgo para mí es que no paguen. Luego un riesgo también latente pero que no nos ha pasado, pero no nos pasa, pero estamos viendo cómo lo cómo lo metíamos espitufeo. Que la persona X pide mil soles y les dice a todos sus amigos que pidan mil soles y ellos y toda persona X que no tiene capacidad para pagar los 20 mil soles. Entonces, eso es un problema que puede pasar, pero no nos ha pasado, pero podría pasar. También, a</p>	<p>Riesgos de sistema que alguien ataque a la <i>Fintech</i> DDOS, phishing y demás, sí hay bots que están buscando ciertos dominios, ciertos correos cuando no tenía un SSL nos fastidiaban, nos llegaba spam a cada rato, pero ya no tenemos esos problemas. -Están gestionando con eso este riesgo. Son filtros básicos. - En cuanto a la seguridad de los datos se ha decidido por</p>	<p>Tres riesgos principales: lavado de activos (identificar quién es el inversionista) -Riesgo operativo: área de operaciones alguien puede computar mal la información dentro del sistema. -Hackers dentro del sistema</p>	<p>Había un riesgo de fraude, no solo es operacional pero no es por la falla del operario, son más que todo un externo</p>	<p>Fraude, sí tiene riesgo directo operacional. Lo segundo es desembolsos de tu proveedor. Ahorita que hay visa y MasterCard dependiendo del tiempo en que esté. Siendo para un día, hay un gran riesgo y después no pagarte porque el banco cerró tarde, uy pasó algo importante. Entonces te tienes que quedar a pagar.</p>	<p>Relacionado al manejo de la data en la nube, terceriza el sistema de ciberseguridad a un tercero</p>	<p>no, todo está en la nube, trabajamos con las herramientas de Amazon [...] Entonces la data de los clientes está en la nube, en Amazon, entonces y el knowhow está en la cabeza de las personas entonces que se roben las máquinas pues no pero todo está en la nube</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		través del pitufeo se hace también los líos. Entonces, yo narco X le mando a todos mis empleados o toda mi red que saquen mil soles; pues, si son 100 personas, son 100 mil soles es una forma perfecta de lavar 100 mil soles. Entonces, lo que estamos viendo cómo hacemos para evitar que eso pase.	un servidor extranjero debido a las fallas operativas de uno local					
¿Cómo manejan la ciberseguridad de datos de sus clientes? ¿Tienen estrategias o tecnologías para mitigar riesgo de hacia los clientes?	Diría que el principal riesgo operacional, es que por ahora tenemos algunos contratos no digitales que se pueden perder al	Nosotros no le pedimos mucha información al cliente, le pedimos su DNI y su dirección y su correo. Además, de una cuenta bancaria	Transfiere el riesgo terciarizando el servidor a una empresa extranjera (IBM)	Hacemos la parte de [dudishes] con Work check, plataforma de [dusdish] del mundo. Esta plataforma que utiliza la SBS, SMV para	toda la información la tenemos interrupción que es un servidor y parece que más que todo sería presentarle al desarrollador	Tenemos un Ciso y un área de seguridad que dice Hospice, que ninguna empresa de pagos puede dar ningún tipo de tarjeta de crédito o datos de tarjetas, que	Terciariza el servicio	No pues todo está en la nube, todo es Amazon, nosotros nos apalancamos en las líneas de seguridad que ellos tienen.

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>tránsito, pero por lo demás tenemos un riesgo operativo bien bajo, mas es riego, si tenemos robos, a nuestra gente les quitan el celular, pero el riesgo operacional es bajo. No hemos tenido muchos fraudes felizmente, generalmente cuando las ha habido han sido por parte de malos elementos en el equipo, personas coludidas con otras. Estos riesgos se gestionan mejorando los controles, asegurando que tenemos</p>	<p>porque tenemos que depositarle en alguna. Entonces, no le pedimos mucha información sensible. El proceso es que la colocadora lo evalúa y nosotros, la app, la autoriza y depositamos a su cuenta. Es fácil es como un dos más dos son cuatro.</p> <p>Lo que yo me pregunto si me jaquean que es lo que va a pasar. No pasará mucho, no se van a robar mucho de ellos. Nuestra app es bastante simple, tienes que pagar tanto tal día, te</p>		<p>identificar el riesgo de lavado de los clientes. -estamos colocando dentro del performance management system que es altamente para demandarnos el error humano. - el motivo por el cual nosotros tercerizados a servicios tecnológicos es exactamente porque preferimos trabajar con compañías que tiene soluciones de seguridad mucho más seguras comparadas a tener</p>		<p>es PCI. Si lo haces, también, porque los datos muy sensibles, entonces son PCI. Te liberan cosas de datos personales, todo lo que está ahí. Estrategias: Sí, por supuesto. Tu cliente no es nuestro, pero el cliente de Northlands. El temor que tiene es que si tengo tarjeta repongo. Hay demasiado cambio generacional que debe ocurrir para que no haya problema. De otro modo, no tienes la confianza de las personas</p>		

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>la gente correcta, motivándolos , hay cosas que no se pueden nombrar, es imposible nombrar todo no, en parte a la gente correcta. Tenemos manejo de riesgos corporativos no hemos tenido problemas, pero si definitivamente, yo cuando estaba en el mundo corporativo pensaba trabajar en una empresa pequeña y decía esto como será.</p>	<p>mandamos push. No tenemos tanta información muy sensible de la persona. Si se roba la cuenta bancaria persona, uno como la cuenta bancaria de alguien no hace nada porque lo único que puede hacer es depositado de dinero. Entonces, no es que no protejamos la app, y no ponemos barreras para los hackers. Pero, ese no es mi principal dolor de cabeza.</p>		<p>servidores internos o nosotros mismos manejar la parte tecnológica.</p>				

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
<p>En resumen, ¿cuenta la <i>Fintech</i> con una misión y visión de la empresa, objetivos estratégicos y acciones para alcanzar dichos objetivos? Especificar</p>	<p>misión tiene que ver con la inclusión financiera de la población, digamos que excluida por el tamaño y por la ubicación geográfica de sus operaciones. Es ayudarle a que la gente cumpla sus sueños.</p>	<p>Y ayudarlos a que puedan crecer su negocio. Esa es mi misión de empresa.</p>	<p>En una etapa inicial se quiso hacer, en el camino se entendió que es una pérdida de tiempo, son formalismos. "La planificación es del día a día", la que hacemos es diaria, no semestral y trimestral.</p>	<p>Transformar el mercado de capitales latinoamericano, democratizar el acceso a la información. La visión es ser la gestora peruana más grande de América latina, no bancaria, no pertenecemos a un grupo como Intercorp o Romero. Gestionamos de manera independiente, y manejar obviamente un gran patrimonio.</p>	<p>Claro, yo lo llame NTP, la misión es democratizar las finanzas, pero eso es más que todo Nasif Transformer the Propers, es organizar las finanzas, eso es la visión en realidad y el otro sería, ser la primera opción que te brinda las soluciones financieras para mejorar tu producto no, ser la mejor en Latinoamérica a que te de nuevos productos innovadores.</p>	<p>Sabemos a dónde queremos ir, sabemos que queremos. Pero esta página web, este no es para las paredes. Que pasa que la misión la que dices, la misión la que tus miembros del team, te ven hacer y ver llegar por llegar. La misión que aún emanamos, queremos ser un startup lo más simple, queremos que se todos los pagos, queremos escalar rápidamente, queremos tener diferentes clientes que nos valoren por la tecnología. Y queremos ser nivel en todo. Entonces, todo eso al menos, yo espero que nos</p>	<p>SI, objetivos a mediano y largo plazo</p>	

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
						brote por los poros, que puedan oler eso cuando llegue a Culqi		
¿Cuales son sus expectativas de crecimiento a futuro en el segmento <i>Fintech</i> ?	Seguir creciendo, duplicar el negocio año a año, y tener cada vez socios comerciales para que las bodegas se beneficien más	Mira Fash, la idea es que sea el brazo financiero inicial de microempresarios. ¿Cómo lo vemos? Que estos empresarios, esta gente, no tiene acceso al mundo financiero porque nunca pidió un préstamo. No tiene cómo entrar. Los préstamos son muy pequeños entonces a los bancos no les interesa prestar a estas personas. Entonces, nosotros queremos entrar, prestar	Se espera crecer a unos 10 o 15 usuarios este año, a largo plazo busca inversionistas, para seguir innovando. Nos gustaría hacer Neo-banking (banca 100% digital)	ser la gestora de fondo de inversiones la más grande de América latina y la <i>Fintech</i> más grande de América latina. En países hispanohablantes ocurre bastante que hay monopolios financieros que en realidad lo que hacen es tener los productos más caros, menos transparentes y con la tecnología que tenemos poder quebrando	crecer en volumen de operaciones, entonces, que lleguemos a facturar en un millón de ventas al año, no hemos logrado escalar o crecer, en operaciones no, es nuestra meta principal, el hecho que no tenemos mucha competencia tenemos que aprovechar el momento no.	Queremos ser un montón. Ahora tenemos 200 en post más o menos y queremos llegar a 80 mil.	tre primeros meses tener varios usuarios retenidos, incursionar en alianzas con estudiantes de contabilidad y negocios para temas de educación a microempresarios	Es conseguir plata y salir al extranjero

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		dinero. Nosotros estamos conectados con la central de riesgo, así que, su historial va a pasar a la central que a su vez las comparte con los bancos.		estos oligopolios				
FACTORES EXTERNOS								
¿Considera que el mercado peruano es atractivo para el segmento que se encuentra? ¿Por qué?	Sí, definitivamente, porque Perú por la forma que tiene la pirámide tiene la base muy ancha, y es la parte no bancarizada que es lo que más sirve nuestra propuesta de valor y por eso se pensó en Perú como el primer país en donde se lanzó. La baja	Sí, claro. Está plagado, está plagado de microempresas suena horrible, pero está lleno de microempresarios. Entonces, ese es el mercado que podemos ayudar a pasar y van a seguir habiendo microempresarios. Hay muchas personas que siguen armando	En cuanto a la oferta se entiende que a raíz del interés creciente en la industria se debió a los costos bajos operativos El nivel bajo de bancarización que te permite darle un rostro social, pero que sea limitante hasta cierto grado, solo	Bastante atractivo, el tema del oligopolio que tiene muchas deficiencias baja oferta de productos, altos costos, operación que siempre son permitidos al usuario final. Entonces eso es para nosotros la mayor oportunidad en ofrecer mejores	por la informalidad hay bastantes oportunidades, que hay mucha gente que por la informalidad no está bien atendida, más que todo se atiende a personas de nivel A, si las financieras o microfinancieras ya tienen buen público pero creo que es muy lento, o sea, demora	Yo creo que sí por la ola. ¿Va a comenzar a normalizarse y tenemos que ir a otro país no? Hay planes de expansión, pero por ahora, este año y el próximo, vamos a enfocarnos todavía en Perú; y, en hacer que la forma sea aún más estable lo que es	No, considera que no es atractivo en avrios aspectos, pero si es un buen punto de inicio ya que permite sobrevivir	Lo que pasa es que si tienes un cliente global como lo tenemos nosotros que es marsh si porque el me esta llevando al resto de países [...] Pero que yo haya comenzado esto en Brasil y piense en peru solo lo hubiera hecho si es

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	(inflación) del crédito en el Perú es un factor importante, lo segundo es el rápido crecimiento de tecnología, smartphones, whatsapp, creo que es un país que ha avanzado mucho en eso.	empresas, que siguen poniendo negocios	hasta cierto grado. Yo más que nivel de bancarización diría que es educación financiera o nivel de desconfianza también. Mucha desconfianza en el sistema financiero. La informalidad y el riesgo que pueda existir significa una oportunidad para Ayllu. Por ello el mercado es atractivo para Ayllu	condiciones al inversionista local.	tres días, cinco días en aprobarle el crédito no es tan bueno la rapidez, nosotros somos inmediatos, en minutos tu puedes tener el dinero en tu cuenta pero tienes que tener tarjeta de crédito no, lo chévere es que, casi a todo el mundo le dan tarjeta de crédito, entonces este, es más fácil, muchos deben de tener una tarjeta de crédito y por esa misma tarjeta quieran la plata y luego ellos puedan			que marsh que era mi cliente en Brasil me hubiera dicho atiéndeme en peru pero mirar el peru como destino para abrir con insure tech, no.

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
					transformarlo s en ventas. Sí es atractivo			
¿Las tecnologías con la que cuenta las <i>Fintech</i> son propias o adquiridas?	Adquirida	Adquirida	Sólo terciarizamos diseño, pero los desarrolladores son in-house	Adquiridas	la plataforma web son propios. Los softwares adquiridos	API RED	Terciarizadas temas de ciberseguridad, desarrollamos algoritmos para automatizar algunas tomas de decisiones	nosotros desarrollamos la tecnología pero la tecnología te permite innovar, por ejemplo, hoy día intercambias información mediante papeles, la tecnología hoy día te permite intercambiar información a través de APIs o de

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
								servicios eso es un cambio tecnológico
<p>¿Considera que la tecnología emergente, cumple un rol importante para el desarrollo y crecimiento de su <i>Fintech</i>? ¿Por qué y de qué manera? [Mencionar las tecnológicas emergentes: Big data, API's, Blockchain, Robo-advisor, IoT, entre otras]</p>	<p>hoy en día usamos modelos analíticos (...) pero cuando millones de clientes de transacciones todavía ¿no?, pero sí, nuestros modelos estadísticos están basados en un montón de información y con respecto al blockchain, todavía, si yo creo que eventualmente va a ver, la firma de</p>	<p>Pero, de hecho, si es que empezamos a tener a APIs con los bancos va a ayudar mucho. Los Analíticos son importantísimos para conocer a tu cliente. Para saber para qué uso del producto y cuánto necesitas realmente, cuando lo necesita, qué es lo que quiere cliente entonces. El Big Data son importantes.</p>	<p>El uso de nueva stecnologías dependerá si es o no rentable para el negocio <i>Fintech</i>, la implementación de tecnología debe estar regido por este principio, mas no por sólo moda</p>	<p>-Hoy en día ya se están haciendo cosas como analizando portafolios de manera mucho más inteligente y más barato que la asesoría personalizada, no usamos IA pero si utilizamos algoritmos financieros para identificar cómo ese inversionista se comportaría en distintos escenarios, en</p>	<p>Lo de IoT, no nos sirve porque no es un local, fabrica en tu casa, todo el mundo está conectado con su celular, en nuestro caso no hacemos este tipo de operaciones, lo que si sería es el blockchain, más bien que empresa no tiene un blockchain porque son smart contracs permite seguridad en</p>	<p>porque tenemos seis años, pero el blog es un poquito más de publicación. Nos acostumbramos a crecer muy rápido, rápidamente. Y lo que pasa es que esa comunicación, nunca pedía registro de, ahora somos locks. Pero un locks sería hermoso porque aquí llegado te dice sin que nadie puede dar tu [no entendible] Cada paso que</p>	<p>No necesariamente para el core de la empresa, a futuro posiblemente se requiera de blockchain e IA</p>	<p>Nosotros somos una compañía de big data, usamos apis, entonces si.</p>

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	<p>contratos o eventualment e cuando la legislación de pagare es electrónica, pagaré que no nos dieran una firma física pero todavía no se dio mucho.</p>	<p>Robo-advisor no sé si sea importante en algún momento cuando ya estemos mucho más avanzados para que se nos ayude con el proceso de colocación de todos los grandes. Blockchain, tengo mis dudas de blockchain, si las viejas ideas y todo el tema de lavado de activos tienen que avanzar mucho más, tiene que regularse</p>		<p>base a su actitud de riesgo o en base a sus objetivos personal</p>	<p>los datos, eso del blockchain puede funcionar con la <i>Fintech</i>.</p>	<p>vamos dando da para una parte</p>		

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Ha recibido financiamiento público o privado para la <i>Fintech</i> ? Especificar cuales	Privado. empezó como un círculo de amigos después family y office y el banco mundial a través de su brazo de acción entró en la segunda ronda en el 2017. Son fondos del capital de riesgo que han invertido ahí no, fondos que buscan fomentar la inclusión financiera en acción de la (comunidad)	Recursos Propios	No, ninguno además del aporte de los socios	El aporte ha sido por parte de los socios.	A mí solo me ha financiado el estado, este año, al inicio de las operaciones fue mi dinero que bueno, yo lo financié.	Sí, estaba Petroperú, StarPerú y Público de la pacífico, de Maity, de Visa, de empresas privadas, como 24. INICIO: UP, 10 mil soles	Ninguno	Públicos tuvimos, participamos en startup Perú, y tuvimos algo plata que nos dieron ahí pero todo el resto es privado

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
En línea con lo anterior ¿En su opinión el acceso al financiamiento privado/público cómo considera que influyó o ha venido influyendo en sus operaciones?	Por ahí ha estado el proceso de levantamiento de capital, pero por lo que entiendo, principalmente es el desconocimiento del modelo y las oportunidades como una empresa como esta no, o sea, los fondos de inversión de terminaron invirtiendo en Tienda Pago son fondos muy especializados, que conocen bien la industria y conocen las oportunidades		Claro que sí, ya que si huieran contado con más financiamiento, hubieran crecido más rápido, pero en el Perú no hay financiamiento. Al momento estamos trabajando sólo con capital propio	Ya que no hubo financiamiento o hubo mucho trabajo para recuperar lo invertido., esta estrategia era para lograr un rápido crecimiento	casi no he escuchado que se requiere mucha inversión, lo mismo que acciones, tampoco ha figurado la inversión, son empresas que manejan, el dinero que usan es de los clientes, entonces la fuente es de los clientes por así decirlo, es como un minibanco, recibe fondos y otras están que no reciben fondos, entonces tienen que financiarse de otro lado no.	Muchísimo, ahora voy a ser un poco loco, ya, pero el hecho de tener amiguitos del colegio, la de este año, la universidad o con un profe que tenía. Derecho a hacer. todas esas cositas que. Nada bueno, es normal que en este colegio sea el club de tal cosa. Con un montón, me han hecho conocer bastante gente y cómo van a ser fuentes de financiamiento.	Acceso a la inversión es complicado, más aún cuando los inversionistas quieren conocer todo el negocio, cuando su foco debe estar en el retorno de las ganancias	No. Lo que pasa es que el privado aquí en Perú son amigos, no hay capital de riesgo aca es muy incipiente, muy chiquito, entonces no hay venture capital en el Perú. O sea, si quieres captar plata en venture capital tienes que ir afuera

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Cómo definiría su relación con la banca tradicional? ¿En su opinión esta relación influyó al crecimiento de su <i>Fintech</i> ? ¿De qué forma?.	Somos socios de cierta manera, porque los clientes pagan en los bancos, somos clientes del banco, hemos tenido mucho acercamiento para ver cómo podemos facilitar nuestra plataforma para que sus clientes se beneficien y no sólo los pocos que tenemos, pero no hemos llegado todavía a ningún lado, muchas conversaciones de cómo ofrecer nuestra plataforma a	Todos queremos que sean nuestros aliados en algún momento, pero no son competidores. Tenemos nichos distintos. Pero, mi nicho va a crecer a ser el nicho del banco. Ahí podría haber una alianza. Ahorita, me es indiferente la relación que tengo.	Es uno de los pilares para Ayllu, somos intermediarios entre ellos y la relación es completamente positiva ya que sin ellos no podemos trabajar, ese es nuestro modelo de negocio	Mira depende del tipo de banco, hoy día los grandes bancos del Perú son competidores. - Los bancos de segundo aporte lo que llamamos estos sí pueden ser aliados, porque son bancos que no tienen desarrollada su parte de la banca privada, no tienen efectivo no pueden armar su propia gestión empresarial entonces prefieren tercerizar ese servicio.	no necesitamos al banco para realizar la operación, solo una cuenta corriente, ahora solo necesitamos su aprobación para la operación, pero te diría que, con el sector bancario, que sí porque facilita la tarjeta de crédito a muchas personas y ahí esta nuestras oficinas de clientes y ahí darles tarjeta a todos, le da muchos requisitos para pedir préstamos en efectivo, eso	Estamos entrando a un [no entendible] con BCP. Queremos hacerlo, pero no hay nada. Si, hay algo que los pagos y desembolsos en verdad porque todo es por crédito de cara en Culqui o unificar las transacciones. Ahí ya una palabra clave que es Mendema, capaz de dejar de operar con un intermediario porque yo le manejo, lo manejé varias transacciones a BCP, pero todas a través de internet	Son aliados, ya que buscan trabajar con ellos, puede ser aliados en términos de fondos, integraciones	Podría ser un cliente

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	nuestros clientes corporativos que seguramente tienen la misma necesidad que los clientes corporativos que ya tenemos.				hace que la gente se incline por otras alternativas como la mía.			
¿Formó parte o forma parte de una incubadora, aceleradora y/o asociación <i>Fintech</i> ? ¿En qué etapa de la evolución de su negocio?	No	Mentoría: Sí, nos han ayudado bastante los mentores. Tenemos dos mentores que nos ayudan de diferentes maneras y son bien capós y conocen el mercado. Conoce el mercado donde estamos yendo, entonces, nos ayudó bastante. Asociación:	Si Ayllu forma parte de la asociación <i>Fintech</i> , desde su inicio(1 año aprox) Pertener a una incubadora o asociación facilita mucho el tema de contactos	[Iron]y Asociación <i>Fintech</i> del Perú En la aceleradora hemos comenzado el año pasado y nos hemos reincorporado en abril de este año. Y en la Asociación <i>Fintech</i> somos los fundadores, hemos estado cuando empezó tod	a incubadora de la UDEP, y a asociación <i>Fintech</i> también. . A la UDEP ingresaron hace una año, y a Asociación <i>Fintech</i> Perú a inicios de este año. Nos ha llegado clientes que nos dicen que entre a la página de la Asociación <i>Fintech</i> , y te vi , y entré a		Si en 1551 y en la asociación <i>Fintech</i> , no considera que esto tenga un aporte valioso a la <i>Fintech</i>	Entremos a endeavor... endeavor, es lo único que entramos

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		Fundadores de <i>Fintech</i>			tu página . También pertenecer a la Asociación nos han invitado a conferencias			
No existe normativa específica aplicable a la industria <i>Fintech</i> en el Perú; sin embargo, existe reglamentación que, dependiendo del modelo de negocio y la actividad desarrollada, resulta aplicable a las <i>Fintech</i> . ¿A cuál de esta regulación está afectada su <i>Fintech</i> ?	Estamos inscritos en la Superintendencia como un ente financiador, prestador de financiamiento, pero la regulación es la regulación general (por ello la regulación específica) no nos afecta. La regulación es positiva	Sí, límites de tasas de interés Listado: las primeras. No podemos en la general, no estamos ni en factor ni de dinero electrónico. Límites de tasas de interés. Y muy probablemente normativa plazos. No todos estamos tan chiquitos todavía no lo es y en algún momento tendremos que registrarnos en la SBS. Muy probablemente las normativas	La única que nos acoge es la del MINJU de base de datos, y las generales como cualquier empresa	Nosotros estamos en la regulación de administración de portafolios en administración de fondos. Esa es una relación que existe desde siempre, lo regula la SMV, superintendencia del mercado de valores. Y nosotros estamos dentro de esta regulación. Hoy en día el ámbito de la oferta privada y el siguiente año con la oferta pública.	Todavía no hay regulación que afecta a las <i>Fintech</i> . He visto una propuesta de ley, pero solo afecta a empresas que hacen créditos. y otras que son casas de cambio, para esas hay regulación, pero muy baja. Para mi <i>Fintech</i> . no hay regulación	Las cuatro primeras son para el mundo. El plan lo tengo, pero es un tema que no tener, como terroristas como clientes. Eso que estamos necesitados y cliente [no entendible] no era el único también. Pero no somos emisores dinero; pero nos unimos a la ley.	Aplica sólo a la general y la de protección de datos de los clientes	Nosotros a ninguna no, nadie nos regula a nadie. Cumplimos con la ley como cualquier empresa de servicios. La primera norma [...] porque quien usa la herramienta es a quien lo regulan, no a mí [...]

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
		específicas si no se aplica, pero las otras no.						
¿Qué impacto considera que podría tener la promulgación de una ley peruana de <i>Fintech</i> en el corto y largo plazo?	Bueno me imagino que, si la legislación se saldría para fomentar el crecimiento de las <i>Fintech</i> no, beneficios tributarios, facilidad para la firma digital del contrato, me imagino que sería positivo no. No se me ocurre, si seguramente si se junta toda la gente como que cosa puede dar al gobierno, saldría algo bueno. Creo, en lo que hay oportunidad	dependiendo de la ley. Qué nos ayudan hacer en el tema de crowdfunding y que nos ayuden a no pagar el igr. Los bancos no van a saber porque los bancos deberían de pagar solamente encarece el préstamo. Básicamente eso.	Las <i>Fintech</i> abarca muchos modelos de negocio, sacar una ley <i>Fintech</i> general como capital mínimo afectaría a todas, en lugar de ley lo que de hacerse es una normativa simplificada, de esta forma las <i>Fintech</i> A,B,C,D tendrían únicas formas positivas de trabajar	En cualquier mercado existe una regulación de administración de fondos, entonces es una relación necesaria. Es positivo, es el marco regulatorio, la normativa que debemos seguir y es lo que nos respalda como gestores entonces obviamente no solamente es positivo sino necesario.	Depende lo que sea, pero lo que yo creo es que nos pidan, toda <i>Fintech</i> que acepte fondos de terceros (...), como los estudiantes que pongan dinero tienen que tener la evaluación de plata que está al final y después es fácil, es básicamente darle datos a las SBS en caso yo encuentre alguna persona que tenga esos riesgos de lavado de activos. Es	Muy fuerte porque tener que cambiar muchas cosas que aparentemente parecen muy regulares. El principal efecto regular del rol del Estado. O sea, es muy injusta. La manera en la que pueden actuar en ese país. No se pueden llamar y decir lo que yo hice esa transacción y el debate. Se pone brava y le piden más data	No lo sabe, ya que ello depende si el mercado de soluciones <i>Fintech</i> realmente lo amerita, en términos de tamaño. Asimismo, los límites que se impongan puede afectar a los nuevos jugadores que están haciendo bien sus actividades	No, porque quien usa la herramienta es a quien lo regulan, no a mí [...]

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
	de, cómo ayudar a formalizar a los negocios, los negocios tienen miedo a la formalización, creo que los últimos cambios, estos del régimen simplificado, eso de que a partir de ocho mil soles de venta debes de tener contador, le asusta a la gente, creo que ahí ayudaría a simplificar algo más para que no sea tan oneroso, porque cuesta y asusta.				sencillo esos requisitos.			

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

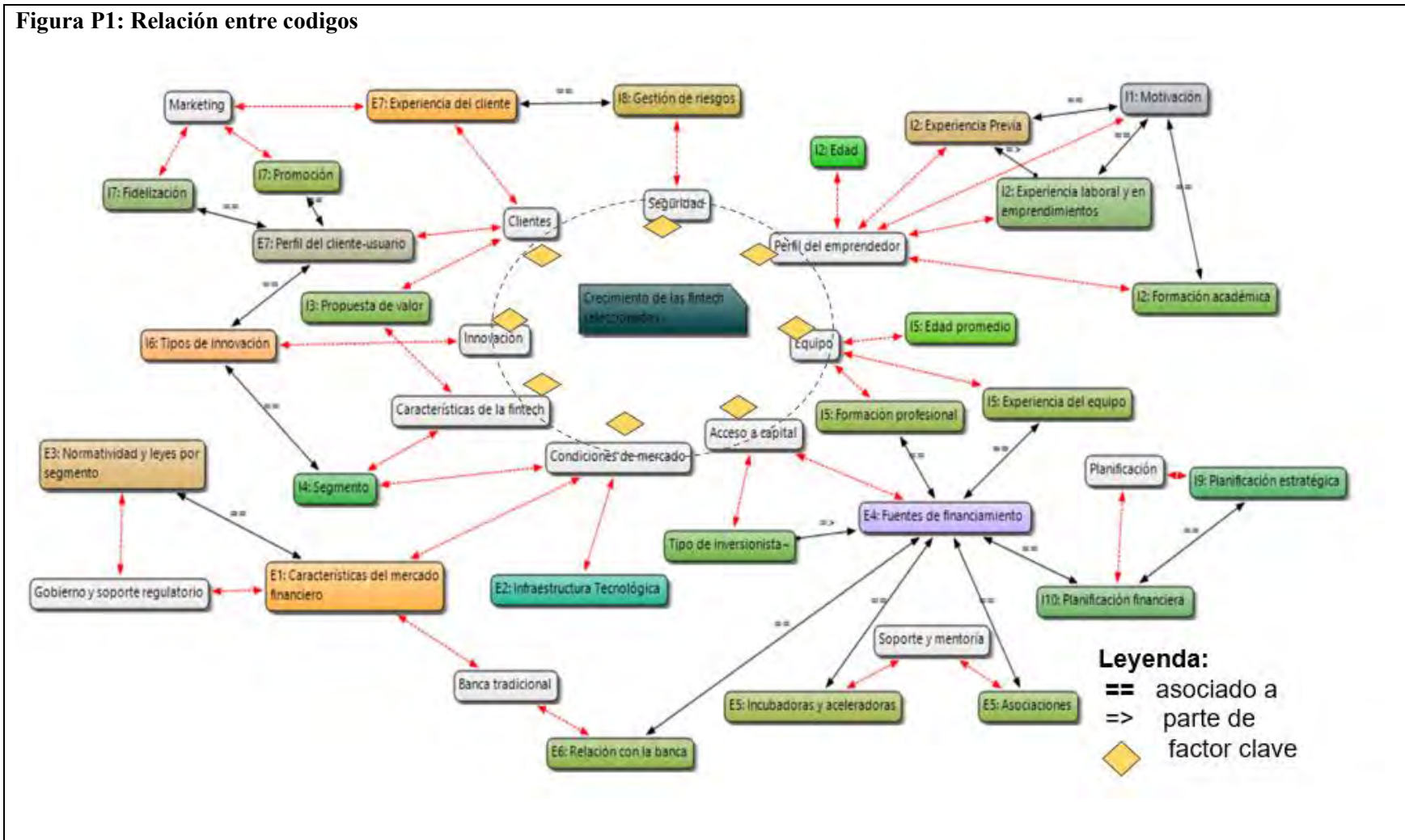
	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
¿Cuáles son los mayores retos y obstáculos del marco regulatorio para las <i>Fintech</i> ?	Creo que una cosa que nos falta tener es un (nivel) electrónico, que no tenemos, cuando está en banca queremos tenerlo, pero la legislación no nos permite, pero después de eso, regulatoriam ente nos sentimos algo cómodos con el marco actual.		El mayor reto para la regulación es ser una ley promotora en vez de una obstruccionis ta que evita que otras empresas operen	las normativas vigentes deberían ser actualizadas dentro del mundo tecnológico que estamos vivenciando hoy en día. Normativas financieras, de cooperativas, normativas de caja, prestamos de recursos, normativas de todos tipos de sectores financieros, de sub seguimientos del sector financiero que deberían ser actualizados más allá que crear un marco regulatorio solo para las <i>Fintech</i> .	Bueno, yo sí creo que debe ver una regulación para préstamos, por lo menos debe haber una lista de empresas verificadas, estas son <i>Fintech</i> y etas son fraude; porque hay varias prestamos que te dicen, haznos un depósito de dinero y de vamos a prestar dinero, muchas estafas y la gente cree que son <i>Fintech</i> (paua pensativa) y no funciona así: Hay otras por ejemplo		Lo más importante pra la regulación es que no se busque estar a favor de las <i>Fintech</i> , sino a favor del usuario, probablemente e con entidades como indecopi asumiendo mayor participación en este asunto	-

Tabla O1: Matriz de Hallazgos (continuación)

	Tienda Pago	Fash	Ayllu	Zest Capital	WepayU	Culqi	TinkuApp	HelloZum
					<p>que se hacen pasar por <i>Fintech</i>, salió una y no sé si escucharon, se llama la nueva pirámide, por ejemplo están haciendo una nueva línea de tren, súper moderno y están vendiendo terrenos en esa nueva línea, muy raro de verdad y parece una estafa piramidal y la hacen llamar <i>Fintech</i>, entre otros creo. Yo creo que ahí puede haber una regulación, para ver quienes están registrados</p>			

ANEXO P: Relación entre códigos

Figura P1: Relación entre codigos



ANEXO Q: Clasificación de etapa de crecimiento

Tabla Q1: Clasificación de etapa de crecimiento



















	Tienda Pago	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Culqui	WepayU	Ayllu	TinkuApp
Estilo de gestión	Supervisión supervisada	Supervisión supervisada	Supervisión Directa	Supervisión supervisada	Supervisión supervisada	Supervisión Directa	Supervisión Directa	Supervisión Directa
Organización	3 niveles a más	3 niveles	1 nivel	3 niveles	3 niveles a más	2 niveles	2 niveles	1 nivel
Extensión de sistemas formales (automatización de procesos, diseño de planes estratégicos y operativos)	Maduración: La automatización y el diseño de sus planes estratégicos están desarrolladas desde su matriz en	Desarrollo (Con miras de maduración porque realizan esfuerzos en inversión para interconectar las diversas áreas de la <i>Fintech</i> con un sistema propio, pero consideran que pueden tener mayores esfuerzos para mejorar las métricas por área	Mínima porque están en la búsqueda de la automatización de procesos	Maduración Porque todos los sistemas están automatizados y con planes estratégicos y operativos ya desarrollados	Maduración: Todo se automatiza, apenas se piensa. Además tienen claro sus planes y operativos, además a medida que crece, aprende más sobre esto.	Mínima: Terciarizan uno de sus procesos con un sistema que permite optimizar tareas de cara al cliente.	Mínima inexistente No se realizan mayores esfuerzos en la operativa y gestión, sin embargo, sí cuentan con un planeamiento estratégico	Mínima: Aún está buscando mejorar su propuesta de valor

Tabla Q1: Clasificación de etapa de crecimiento (continuación)

	Tienda Pago	Zest Capital	Fash	Hello Zum	Culqui	WepayU	Ayllu	TinkuApp
Estrategia principal	Escalar	Escalar	sobrevivir	Despegar	Escalar	Despegar	Sobrevivir Aun no están en numero positivos	Sobrevivir
Negocio y dueño	Fundadores delegan decisiones del día adía	Fundadores delegan decisiones del día adía	Solo Fundadores conforman el negocio	Fundadores delegan decisiones del día adía	Fundadores delegan decisiones del día adía	Fundadores involucrados en las decisiones del dia a dia	Fundadores involucrados en las decisiones del dia a dia	Solo Fundadores conforman el negocio

ANEXO R: Resumen de valoraciones de factores por las fintech estudiadas

Figura R1: Resumen de valoraciones de factores por las fintech estudiadas

Escala de valoración								
Crucial		Muy Relevante		Poco relevante		Nada relevante		
Factor de crecimiento	Ayllu	WepayU	Culqi	Zest Capital	Fash	Hello Zum	TinkuApp	Tienda Pago
Perfil del emprendedor								
Características de la fintech								
Innovación								
Marketing								
Equipo								
Seguridad								
Planificación								
Condiciones de mercado								
Gobierno y soporte regulatorio								
Acceso a financiamiento								
Soporte y mentoría								
Banca tradicional								
Clientes		