



**Plan de negocios para una empresa Fintech de  
financiamiento para Mypes en Lima Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos  
para obtener el grado de Magister en Administración por:**

Mario Hidalgo Olivera  
Karina Rios Rodríguez  
Giancarlo Suárez de Freitas Chávez  
Angelo Toledo de la Cruz  
Rodrigo Villanueva Llanos

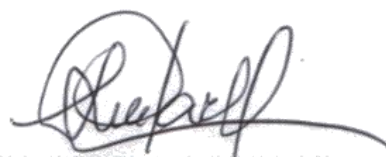
**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 65**

**Lima, 08 de enero de 2021**

Tesis:

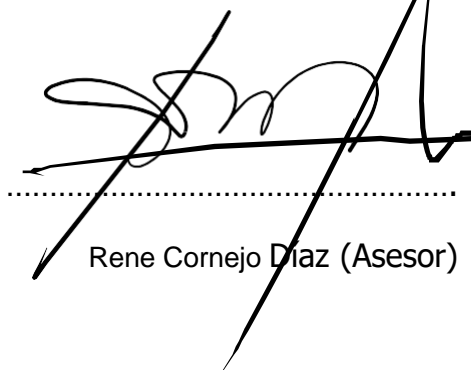
**Plan de negocios para una empresa *fintech* de  
Financiamiento para Mypes en Lima Metropolitana**

ha sido aprobada.



.....  
Santiago Roca Tavella (Jurado)

.....  
Francisco Rosales Marticorena (Jurado)



.....  
Rene Cornejo Diaz (Asesor)

Universidad ESAN

2021



A mis padres Carmen y Mario, por su apoyo incondicional, y a mi hija Fabiana para servirle como ejemplo.

Mario Renzo Hidalgo Olivera

A mi padre que me acompaña espiritualmente, a mi madre por su fortaleza y empuje, a mis familiares y seres que amo y me acompañaron en todo este proceso.

Karina Rios Rodríguez

A mi hija, por su inmenso amor y por ser el motor de mi vida. A mi familia, por siempre brindarme su apoyo incondicional.

Giancarlo Suárez de Freitas Chávez

A mis padres Freddy y Pilar, quienes siempre me han apoyado en mi búsqueda por ser mejor; a mi hermano Giovanni, por impulsarme a seguir creciendo.

Ángelo Toledo De la Cruz

A mis padres, César y Lily, por su ejemplo y a mi esposa, Denisse, por su apoyo incondicional.

Rodrigo Villanueva Llanos

## ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción .....</b>	<b>25</b>
1. Objetivos .....	27
1.1. Objetivos generales.....	27
1.2. Objetivos específicos.....	27
2. Alcance .....	28
3. Limitaciones.....	28
<b>Capítulo I: Marco Conceptual .....</b>	<b>30</b>
1. Objetivos específicos del capítulo.....	30
2. Definición de los principales conceptos.....	30
2.1. Mype.....	30
2.2. Startup.....	31
2.3. Fintech .....	31
3. Metodología de Investigación .....	32
3.1. Investigación exploratoria .....	32
3.2. Investigación concluyente .....	33
4. Esquema de investigación .....	34
<b>Capítulo II: Marco Contextual .....</b>	<b>36</b>
1. Las fintechs en Europa .....	36
1.1. Países con los mayores crecimientos en creación de fintechs.....	36
1.2. Tipos de fintech en Europa.....	37
1.3. Marco regulatorio afecto a las fintechs .....	38
1.4. Herramientas de fomento para la creación de fintechs.....	39
2. Las fintech en Estados Unidos .....	39
2.1. Industria fintech en EEUU.....	39
2.2. Proyecciones de crecimiento de la industria en EE. UU.....	40
2.3. Tipos de fintechs en EEUU .....	41
2.4. Marco regulatorio de fintechs en EEUU.....	42
3. Las fintech en Latinoamérica .....	43
3.1. Presencia de las fintechs en Latinoamérica.....	43
3.2. Tipos de fintechs en Latinoamérica .....	43
3.3. Factores para el crecimiento de las fintechs en Latinoamérica .....	44
3.4. Origen de fondos para la creación de fintechs en Latinoamérica.....	44
3.5. Regulación de las fintechs en Latinoamérica.....	45

3.6. Herramientas para el fomento de creación de fintechs en Latinoamérica.....	46
4. Las fintech en el Perú.....	48
4.1. Presencia de las fintechs en Perú.....	48
4.2. Tipos de fintechs en Perú.....	49
4.4. Inclusión financiera en Perú.....	51
4.5. Uso de los servicios financieros tradicionales en el mercado peruano.....	52
5. Programas de apoyo a las empresas por COVID-19.....	53
5.1. Reactiva Perú.....	53
5.2 Fondo de Apoyo Empresarial-FAE- Mype.....	54
6. Conclusiones del capítulo.....	55
<b>Capítulo III: Análisis del entorno.....</b>	<b>57</b>
1. Objetivos específicos del capítulo.....	57
2. Análisis del Macroentorno.....	57
2.1. Análisis de factores Políticos / legales.....	57
2.2. Análisis de factores Económicos:.....	59
2.3. Análisis de factores Sociales.....	63
2.4. Análisis de factores tecnológico.....	65
2.5. Análisis de factor ecológicos:.....	70
2.6. Análisis de factores de Riesgo.....	71
3. Análisis de Microentorno.....	72
3.1. Análisis de amenaza frente a nuevos competidores.....	72
3.2. Análisis del poder de negociación de los clientes.....	73
3.3. Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	74
3.4. Análisis de amenaza de servicios sustitutos.....	75
3.5. Análisis de competidores actuales.....	75
4. Conclusiones del capítulo.....	77
<b>Capítulo IV: Investigación de mercado.....</b>	<b>78</b>
1. Características del mercado objetivo.....	78
1.1. Características demográficas de los tomadores de decisión.....	78
1.2. Características de las empresas objetivo.....	78
1.3. Financiamiento de las empresas objetivo.....	80
2. Estimación del tamaño de mercado.....	85
2.1. Distribución de contribuyentes en el Perú por régimen tributario.....	85

2.2.	Distribución de contribuyentes en el Perú por tipo .....	86
2.3.	Distribución de contribuyentes por departamento.....	87
2.4.	Distribución de contribuyentes por Actividad Económica .....	88
3.	Estimación de la demanda potencial .....	90
	<b>Capítulo V: Propuesta de negocio.....</b>	<b>94</b>
1.	Objetivos específicos del capítulo.....	94
2.	Análisis del cliente .....	94
2.1.	Perfil del cliente objetivo.....	94
2.2.	Insights del público objetivo.....	94
3.	Lienzo de Canvas .....	95
3.1.	Socios clave .....	95
3.2.	Actividades clave.....	95
3.3.	Recursos clave .....	96
3.4.	Propuesta de valor .....	96
3.5.	Relaciones con clientes.....	96
3.6.	Canales .....	97
3.7.	Segmentos de cliente .....	97
3.8.	Estructura de costes .....	97
3.9.	Fuentes de ingreso .....	98
4.	Propuesta de valor .....	98
5.	Aspectos relevantes para el éxito de Credichamba .....	98
6.	Validación de la propuesta de negocio.....	99
7.	Conclusiones .....	100
	<b>Capítulo VI: Plan Estratégico.....</b>	<b>101</b>
1.	Objetivos específicos .....	101
2.	Formulación estratégica .....	101
3.	Síntesis estratégica .....	102
3.1	Visión de Credichamba .....	102
3.2	Misión de Credichamba.....	102
3.3	Valores de Credichamba.....	102
4.	Lineamientos estratégicos del negocio.....	102
4.1.	Financiero.....	102
4.2.	Clientes .....	103

4.3. Proceso .....	104
4.4. Aprendizaje.....	104
5. Plan de gestión de riesgos .....	105
6. Conclusiones .....	105
<b>Capítulo VII: Plan de Marketing.....</b>	<b>106</b>
1. Objetivos específicos del plan de Marketing .....	106
2. La marca.....	106
2.1. Personalidad de la marca .....	106
2.2 Logotipo de la marca .....	107
2.3. Posicionamiento .....	108
3. Marketing operativo .....	109
3.1. Producto ofrecido .....	109
3.2. Precio.....	110
4. Plan de marketing.....	110
4.1. Etapa lanzamiento.....	111
4.2. Etapa mantenimiento .....	111
4.3. Etapa campaña de refuerzo.....	112
5. Presupuesto plan de marketing.....	113
6. Plan de gestión de riesgos .....	114
7. Conclusiones .....	115
<b>Capítulo VIII: Plan Comercial .....</b>	<b>116</b>
1. Objetivos del plan comercial.....	116
2. Estimación comercial.....	116
3. Proceso de venta.....	117
4. Fuerza de ventas.....	117
4.1. Jefe de Marketing .....	117
4.2. Asesores de call center .....	117
5. Evaluación de la FFVV de Credichamba.....	117
6. Gestión de riesgos comerciales .....	118
<b>Capítulo IX: Plan de Operaciones .....</b>	<b>119</b>
1. Objetivos específicos del plan de operaciones.....	119
2. Actividades para poder iniciar operaciones .....	119
2.1. Constitución de la empresa.....	119



3. Principales procesos del Credichamba.....	121
3.1. Registro en línea .....	121
3.2. Evaluación integral al cliente.....	121
3.3. Aprobación de cronograma y contrato virtual .....	122
3.4. Aprobación y desembolso de préstamo .....	122
4. Cobranzas.....	125
5. Requisitos para una óptima evaluación crediticia .....	125
5. Diseño de las instalaciones.....	127
6. Presupuesto plan de operaciones.....	128
6.1. Presupuesto de etapa preoperativa.....	128
6.2. Presupuesto de operaciones .....	128
7. Plan de Gestión de riesgos .....	129
8. Conclusiones .....	130
<b>Capítulo X: Plan de Tecnologías de la Información .....</b>	<b>131</b>
1. Objetivos específicos del plan de Tecnologías de la información.....	131
2. Alcance.....	131
2.1. Plataforma .....	131
2.2. Proceso E-lending.....	132
2.3. Procesos de Analítica .....	133
2.4. Servicios complementarios.....	134
3. Presupuesto del Plan de Tecnologías de la Información .....	135
3.1. Costos de personal.....	135
3.2. Costos de servicios básicos.....	135
3.3. Costos de servicios de valor agregado .....	135
4. Entregables.....	136
5. Funcionalidades de la plataforma.....	136
6. Seguridad de la información .....	137
7. Plan de gestión de riesgos de TI.....	138
8. Conclusiones .....	139
<b>Capítulo XI: Plan Organizacional y de RRHH .....</b>	<b>140</b>
1. Objetivos Específicos del Capítulo .....	140
2. Estructura organizacional.....	140
2.1. Gerente General.....	141

2.2. Jefe de Medios Digitales y Marketing .....	142
2.3. Especialista de Analítica.....	142
2.4. Asistente Administrativo contable.....	142
2.5. Operador de Call Center .....	143
3. Valores Organizacionales .....	143
4. Catálogo de competencias.....	143
5. Estrategias de Recursos humanos .....	144
5.1 Estrategia de Reclutamiento y Selección.....	144
5.2 Estrategia de Capacitación.....	145
5.3 Gestión del Desempeño .....	145
5.4. Estrategia de retención.....	146
5.5 Política Salarial.....	146
6. Seguridad y salud en el Trabajo .....	147
7. Gestión de Riesgos de Recursos Humanos .....	148
8. Conclusiones .....	149
<b>Capítulo XII: Evaluación económica del proyecto.....</b>	<b>150</b>
1. Objetivos específicos del capítulo.....	150
2. Inversión requerida .....	150
3. Proyección del Estado de Resultados.....	150
3.1. Estimación de los ingresos financieros.....	150
3.2. Estimación de los costos financieros .....	151
3.1. Estimación de los gastos operativos .....	151
4. Proyección del Estado de Situación Financiera .....	153
5. Proyección del Flujo de Efectivo .....	154
6. Proyección del Flujo de Caja Económico .....	156
6.1. Flujo de caja económico .....	156
7. Valuación del proyecto .....	158
8. Análisis de sensibilidad.....	159
8.1. Cambio en el Market Share capturado por Credichamba .....	159
8.2. Cambio en la tasa de interés activa.....	159
8.3. Cambio en Market Share y tasa de interés activa .....	160
9. Gestión de Riesgos Financieros .....	161
<b>Conclusiones .....</b>	<b>162</b>

<b>Bibliografía .....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>176</b>
Anexo A: Guía de entrevista a profundidad.....	176
Anexo B: Guía de encuesta exploratoria.....	177
Anexo C: Ficha técnica de encuesta exploratoria.....	179
Anexo D: Resultados de encuesta exploratoria.....	180
Anexo E: Guías de preguntas de la encuesta concluyente .....	189
Anexo F: Ficha técnica de la encuesta concluyente .....	191
Anexo G: Resultados de la encuesta concluyente .....	192
Anexo H: Mapa de empatía.....	202
Anexo I: Mapa Estratégico.....	203
Anexo J: Balance Score Card.....	204
Anexo K: Plan de Marketing.....	205
Anexo L: Manifiesto de Credichamba .....	206
Anexo M: Presupuesto de Marketing.....	207
Anexo N: Composición de la estimación de las colocaciones de créditos.....	208
Anexo O: Proceso de ventas.....	209
Anexo P: Actividades Pre operativas .....	210
Anexo Q: Presupuesto de operaciones.....	211
Anexo R: Arquitectura de la Plataforma de Credichamba .....	213
Anexo S: MOF del Gerente General de Credichamba .....	214
Anexo T: MOF del Jefe de Medios Digitales y Marketing de Credichamba .....	216
Anexo U: MOF del Especialista de Analítica de Credichamba .....	218
Anexo V: MOF del Asistente administrativo contable de Credichamba .....	220
Anexo W: MOF del Operador del Call Center de Credichamba .....	222
Anexo X: Formato de evaluación de desempeño por competencias .....	224
Anexo Y: Presupuesto de RRHH.....	225
Anexo Z: Supuestos financieros.....	226
Anexo AA: Mockups .....	227

## LISTA DE GRÁFICAS

Figura 1. Evolución del valor de las operaciones de las fintechs en millones de Euros.....	36
Figura 2. Países con mayores acuerdos de inversiones en fintech (2014 a I trim 2019 Q1) .....	37
Figura 3. Evolución de Inversiones en fintechs por región .....	40
Figura 4. Proyección de crecimiento de transacciones digitales de pago en EE. UU .....	41
Figura 5. Inversión en Estados Unidos por tipo de <i>fintech</i> .....	42
Figura 6. Porcentaje de participación de <i>fintechs</i> por tipo en Latinoamérica.....	44
Figura 7. Origen de fondos para la creación de fintechs en Latinoamérica por tipo .....	45
Figura 8. Evolución de creación de empresas <i>fintechs</i> en el Perú.....	49
Figura 9. Porcentaje de participación de fintechs por tipo en Perú .....	50
Figura 10. Limitantes de la inclusión financiera en Perú .....	51
Figura 11. Inversión en startups peruanas .....	62
Figura 12. Financiamiento a fintechs a nivel mundial (2010 – 2015).....	62
Figura 13. Inversiones de tecnología en Perú comparado con otros países.....	69
Figura 14. Distribución de tomadores de decisión de créditos por grupos etarios y género .....	78
Figura 15. Ubicación geográfica de los negocios encuestados .....	79
Figura 16. Giro de negocio de los negocios encuestados .....	79
Figura 17. Vigencia del negocio .....	80
Figura 18. Ventas anuales de las Mypes .....	80
Figura 19. Bancarización de Mypes.....	81
Figura 20. Solicitud de crédito a una institución financiera .....	81
Figura 21. Frecuencia de solicitar crédito en un año.....	82
Figura 22. Necesidad de acceder a un crédito .....	82
Figura 23. Entidad financiera .....	83
Figura 24. Tipo de inversión .....	83
Figura 25. Monto de crédito solicitado .....	84
Figura 26. Factores influyentes en la toma de decisión del crédito.....	84
Figura 27. Evolutivo total empresas vs. MypesMypes en el Perú.....	85
Figura 28. Evolutivo trimestral de MypesMypes activas en el Perú .....	86
Figura 29. Evolutivo trimestral del share de empresas por tipo (SA, EIRL, SCRL).....	87
Figura 30. Evolutivo trimestral de share de Lima Metropolitana en el Perú.....	87
Figura 31. Evolutivo trimestral de share según actividad económica objetivo .....	89
Figura 32. Estimación de tamaño de mercado objetivo .....	89
Figura 33. Recomendación del concepto de negocio .....	90
Figura 34. Necesidad de acceder a un crédito .....	90
Figura 35. Rangos de monto de créditos .....	91
Figura 36. Rango de plazo de crédito.....	91
Figura 37. Tipo de inversión .....	92
Figura 38. Estimación de la demanda .....	93
Figura 39. Evaluación de concepto de negocio “Credichamba” .....	99
Figura 40. Atributos más valorados de la propuesta de Credichamba .....	100
Figura 41. Logotipo Credichamba .....	107
Figura 42. Diagrama de flujo del principal proceso de entrega de crédito de Credichamba.....	124
Figura 43. Layout de la oficina de Credichamba .....	128
Figura 44. Organigrama de Credichamba .....	141

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características que definen a una empresa como Mype.....	30
Tabla 2. Esquema de Investigación.....	35
Tabla 3. Distribución de acceso a servicios financieros por tipo de empresa .....	53
Tabla 4. Garantías del estado por tramos de créditos.....	54
Tabla 5. Objetivos buscados por distintos Organismos Regionales.....	68
Tabla 6. Principales <i>fintechs Lending</i> en Perú .....	76
Tabla 7. Plan de Gestión de Riesgos Estratégicos.....	105
Tabla 8. Plan de gestión de Riesgos de Marketing.....	114
Tabla 9. Estimación de créditos anuales .....	117
Tabla 10. Gestión de riesgos comerciales .....	118
Tabla 11. Supuestos Legales para la constitución de Credichamba.....	120
Tabla 12. Principales Procesos y Subprocesos de Credichamba.....	123
Tabla 13: Canales de atención de los bancos con los que Credichamba trabaja .....	125
Tabla 14. Matriz de Riesgos por Record Crediticio y Capacidad de Pago .....	126
Tabla 15. Plan de gestión de Riesgos de Operaciones .....	129
Tabla 16. Costos de personal.....	135
Tabla 17. Costos de servicios básicos .....	135
Tabla 18. Costo de servicios de valor agregado.....	136
Tabla 19. Gestión de riesgos de TI.....	138
Tabla 20. Bonos de desempeño de Credichamba.....	146
Tabla 21. Sueldos Brutos por puesto.....	147
Tabla 22. Planes de prevención de riesgos de Seguridad y salud en el trabajo.....	148
Tabla 23. Gestión de riesgos de recursos humanos.....	149
Tabla 24. Volúmenes de créditos proyectado .....	151
Tabla 25. Proyección de ingresos totales de Credichamba .....	151
Tabla 26. Proyección de los gastos administrativos de Credichamba.....	152
Tabla 27. Proyección de los gastos de ventas.....	152
Tabla 28. Proyección del Estado de Resultados de Credichamba.....	153
Tabla 29. Proyección del Estado de Situación Financiera de Credichamba .....	154
Tabla 30. Proyección del Flujo de Efectivo de Credichamba .....	155
Tabla 31. Proyección del flujo de caja económico de Credichamba.....	157
Tabla 32. Principales indicadores económicos y financieros de valuación.....	158
Tabla 33. Escenarios de VAN estimada basada en Market Share obtenido.....	159
Tabla 34. Escenarios de VAN estimada basada en una reducción % de la tasa activa. ....	160
Tabla 35. Escenarios de VAN estimada combinando 2 variables conjuntas.....	160
Tabla 36. Gestión de riesgos financieros.....	161

## **Mario Hidalgo Olivera**

Profesional con más de 14 años de experiencia en el sector de las Telecomunicaciones, enfocándome principalmente en el segmento Corporativo. He liderado diferentes equipos de trabajo como proyectos de infraestructura de clientes, proyectos de desarrollo de aplicaciones e innovación con métodos ágiles, desarrollo de procesos corporativos, y labores de analítica, auditoría y control, donde la motivación principal ha sido siempre la de innovar y mejorar constantemente los procesos y sistemas, haciendo sinergia de los conocimientos de TI con la experiencia obtenida del negocio, enfocándome siempre en los objetivos estratégicos, logrando importantes resultados para la compañía.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CORPORACIÓN SAPIA S.A.**

Empresa líder de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información, con 35 años de experiencia en el mercado nacional.

#### **Líder de Arquitectura de Servicios**

##### **Octubre 2019 – Actualidad**

Liderar el desarrollo técnico y la estrategia comercial, de las diferentes líneas de negocio de la unidad de Telecomunicaciones. De igual manera, mejorar los procesos internos de la unidad, así como el aseguramiento de los ingresos.

Un logro destacado ha sido el planteamiento de la nueva estrategia del área comercial, que a pesar de la coyuntura COVID, ha permitido continuar generando oportunidades de negocios con empresas del sector.

#### **AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.**

Empresa de telecomunicaciones líder en el mercado nacional, que brinda servicios fijos y móviles, atendiendo el mercado empresarial y residencial a nivel nacional.

#### **Jefe de Proyectos y Procesos de Mercado Corporativo**

##### **Enero 2018 – Octubre 2019**

Liderar la mejora de procesos internos y proyectos de sistemas, solicitados por la Dirección de Mercado Corporativo.

- Logré la integración de 3 sistemas complejos para optimizar el proceso de ventas de servicios Corporativos, participando como Product Owner de las plataformas de venta, rentabilidad y factibilidad.

#### **Jefe de Innovación y soporte a la operación**

##### **Setiembre 2016 – Diciembre 2017**

Liderar la gestión de nuevas tendencias para mejorar la eficiencia en la operatividad de la carga de trabajo por medio de la optimización de sistemas y desarrollo de aplicativos, que sirvan de soporte para mejorar la productividad de las áreas de la Sub dirección de Servicios Fijos Corporativos.

- Participé en el desarrollo de módulos para la homologación de tareas, lo que ha llevado a incrementar la productividad de las áreas operativas dentro de la Subdirección. Fuimos la primera área en Claro en fomentar la práctica de métodos ágiles para el desarrollo de aplicaciones al interno de la organización.

### **Jefe de Administración de Proyectos**

**Marzo 2012 – Agosto 2016**

Liderar al equipo de Administración de Proyectos, con la finalidad de brindar un servicio de calidad y eficiencia a los diferentes segmentos y sectores empresariales, de cara a la implementación de un servicio de conectividad o valor agregado.

- Implementé el módulo de gestión de proyectos, a través del cual se ha logrado mejorar la productividad en las atenciones, permitiendo superar los objetivos trazados por la Gerencia.

### **Analista de Administración de Proyectos**

**Enero 2010 – Febrero 2012**

Gestionar de proyectos con todas las áreas encargadas de implementación de un servicio solicitado por alguna Empresa, ya sea de conectividad o valor agregado.

- Lideré la implementación de proyectos del Estado, con la cual se obtuvieron importantes ingresos para la compañía.

### **Ingeniero de Soporte Primer Nivel**

**Enero 2008 – Diciembre 2009**

Especialista en el troubleshooting técnico a las Corporaciones que cuentan con servicios de conectividad o valor agregado cuyo objetivo era dar solución o realizar el descarte del problema reportado, realizando pruebas LAN to WAN a través de los gestores de red, hasta lograr identificar la posible causa del problema.

- Implementé un repositorio web integrado al Outlook y CRM, el cual sirvió como base de homologación de conocimientos y gestión administrativa.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS MBA – Master of Business Administration	2018 - actualidad
POSTGRADO UNIVERSIDAD MARCELINO Business Intelligence and Analytics	2017 - 2018
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA Ingeniería Informática	1999 - 2006

## **Karina Rios Rodríguez**

Psicóloga Organizacional Especialista en Gestión del Talento y Recursos Humanos. Egresada del MBA de Esan, con especialización en Desarrollo Gerencial por la institución INCAE y programas de Liderazgo del PAD de Piura. 11 años de sólida experiencia y conocimiento en estrategias de reclutamiento, gestión de administración de personal, gestión de talento, compensaciones, capacitación desarrollo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SACYR PERÚ**

Empresa trasnacional española dedicada a la construcción y a la gestión de infraestructuras y servicios.

#### **Jefe de Talento, Capacitación y Desarrollo Corporativo.**

##### **Diciembre 2018 – Actualidad**

Liderar el área de gestión de talento desde la selección, retención del talento y desarrollo organizacional.

- Logré cubrir más de 1200 posiciones en la organización, con 8 proyectos adjudicados en los últimos 24 meses, además de poner en marcha los programas de formación para jóvenes profesionales, gestionar las evaluaciones de desempeño desarrollando programas de desarrollo individual, detectando a los futuros líderes de la organización.

#### **SAN MARTÍN CONTRATISTAS GENERALES S.A**

Empresa trasnacional peruana líder en el sector minería y construcción con 30 años en el mercado.

#### **Jefe de Atracción de Talento**

##### **Diciembre 2017- Diciembre 2018**

Responsable de configurar las propuestas de valor de las diversas áreas en estrategias específicas por nivel jerárquico, dirigiendo los procesos de convocatoria, tanto a nivel interno como externo, de acuerdo con los lineamientos estratégicos establecidos, para asegurar la cobertura en tiempo y forma.

- Implementé una plataforma digital de los procesos de reclutamiento, selección e ingreso de personal empleados y obreros, donde podíamos detectar posibles incidencias o demoras para trabajar en nuevas estrategias a fin de reducir el tiempo de contratación de personal y evitar retrasos en la obra.

#### **Coordinador de Operaciones Construcción.**

##### **Mayo 2017-Noviembre 2017**

Responsable de organizar, coordinar y atender los requerimientos de los proyectos que forman parte de la Unidad de Negocio Construcción, controlando desde los gastos administrativos generales hasta la supervisión de los procesos de administración de personal para la unidad y proyectos (reclutamiento, vacaciones, contratos, transferencias, clima laboral, etc.).

- Reduje las contingencias contractuales de los proyectos participando en la gestión total desde el arranque de la obra, la duración del proyecto y entrega de este, analizando las desviaciones vs las metas trazadas por el negocio.



**Coordinador de Administración de Personal  
abril 2015 – enero 2017**

Gestionar la adecuada aplicación de las políticas de administración de personas y asegurar el funcionamiento operativo de la organización, analizando la información de incorporación de personal, administración contractual, gestión de vacaciones y evaluación de riesgos laborales.

- Estuve a cargo de la reducción de vacaciones vencidas, gestionando adecuadamente la programación anual de las mismas; asimismo se atendieron 23 auditorías y fiscalizaciones laborales de manera exitosa llevando un control adecuado de los contratos y difusión de la política laboral interna.

**Líder HR Business Partner  
Agosto 2014 – Abril 2015**

Responsable del diseño, implementación y monitoreo de los programas y políticas de recursos humanos relacionados a los objetivos de la organización.

- Lideré la Certificación en la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), además de la obtención del Premio "Experiencia Exitosa Prevención de Riesgos Laborales 2013" - Rímac Seguros, por la implementación del programa "Formando Actitudes para un Trabajo Seguro" para obreros y empleados de obras.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

<b>ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS</b> MBA – Master of Business Administration	2018 - actualidad
<b>INCAE BUSINESS SCHOOL</b> Management Development Program	2016
<b>UNIVERSIDAD DE PIURA</b> Programa de Líderes	2013-2014
<b>UNIVERSIDAD PACÍFICO</b> Diploma en Atracción, Desarrollo y Retención del Talento	2012-2013
<b>UNIVERSIDAD RICARDO PALMA</b> Diplomado en RRHH	2008
<b>UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA</b> Diplomado en Terapia Cognitivo Conductual	2008
<b>UNIVERSIDAD RICARDO PALMA</b> Bachiller en Psicología	2008
Licenciada en Psicología	2009

## **Giancarlo Suárez de Freitas Chávez**

Profesional con más de 15 años de experiencia en áreas de Logística y Recursos Humanos, generando valor e implementando eficiencias en los procesos de la cadena de suministro y clima laboral con visión en la estrategia de la organización.

Experiencia en diseño y mejoras en cadena de suministro tanto de compras como servicios en línea con el logro de los objetivos organizacionales, implementación de buenas prácticas en la gestión de mejora continua del Talento Humano, gestión de mejora de indicadores de Clima Laboral y Desempeño, acompañamiento en la gestión de Cambios Organizacionales. Nivel intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **FUNDACIÓN IGNACIA RODULFO VDA. DE CANEVARO**

Organización con fines filantrópicos de ayuda al más necesitado que cuenta con un Patrimonio inmobiliario importante constituido por edificios empresariales, terrenos y playas de estacionamiento.

Alquiler de inmuebles a diferentes sectores como telecomunicaciones, retailers, transportes, servicios profesionales entre otros para poder subvencionar ayuda en alimentación, medicina y recreación a diversos albergues de niños y adultos mayores.

#### **Jefe de Administración y Logística**

##### **Abril 2015 -Actualidad**

Liderar un equipo humano comprometidos con los valores y objetivos de la institución, siempre buscando la eficiencia y el mejor servicio a nuestros stakeholders.

Reporto al Gerente de Administración y Finanzas y al Gerente General.

- Implementé eficiencias en la cadena de suministros los cuales impactaron directamente en el presupuesto operativo 2018 y 2019.
- Realicé convenios macros anuales con diversos socios estratégicos en las áreas de alimentación, salud y recreación a fin de obtener grandes beneficios.
- Gestioné diversos talleres donde se pudo observar mediante pre y post evaluaciones de desempeño la mejora de la conducta de los colaboradores.
- Lideré el proyecto de la adquisición e implementación del nuevo ERP donde se implementaron todas las necesidades de la organización debido a que el antiguo ERP no soportaba todas las necesidades.
- Desarrollé diversos KPI para evaluar a los distintos proveedores y tomar las acciones correspondientes

#### **Analista de Logística**

##### **Enero 2012 – Marzo 2015**

Estuve a cargo de Logística donde me encargaba de toda la parte operativa de las compras y contrataciones de proveedores de servicios de acuerdo con los requerimientos solicitados por las diversas áreas de la empresa.

- Mejoré los tiempos de atención de los diversos requerimientos
- Estuve a cargo de la optimización de la calidad de los productos adquiridos
- Lideré el cambio toda la codificación del inventario patrimonial para realizar un mejor seguimiento y control.

## **ROSSI & SUAREZ DE FREITAS INVERSIONES**

Empresa de Courier a nivel nacional con sede matriz en la ciudad de Lima especializada en entrega de documentación urgente.

### **Administrador**

**Julio 2006 – Noviembre 2011**

Responsable de la sede matriz de toda las operaciones y planes para el normal funcionamiento de la empresa.

- Estuve a cargo de las licitaciones y contratos con diversas instituciones públicas y privadas para envío de documentación y carga a nivel nacional.
- Realicé importantes convenios con empresas entre ellas EsSalud, Gobierno Regional de Loreto, Panamericana TV, entre otros.
- Desarrollé planes de tercerización en ciudades donde el flujo era muy bajo permitiendo así ahorrar diversos costos fijos altos.

## **APLICACIONES PRODUCTIVAS AQUARIUS EIRL**

Empresa de intermediación financiera en la ciudad de Iquitos orientada al sector MYPE.

### **Analista de créditos**

**Enero 2004 – Junio 2006**

Responsable de análisis crediticio de las personas, recojo de documentación, contrato y cronogramas.

- Logré disminuir una morosidad muy baja del 2% mediante el análisis de la capacidad de pago, sector y cobro diario de los préstamos.
- Participé en el incremento la cartera de clientes en un 500% en el segundo año
- Elaboré planes y rutas en 3 turnos para abarcar toda la ciudad año

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2018 - actualidad

MBA – Master of Business Administration

### **CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL / EADA**

2017

Diplomado Internacional de Gestión en Recursos Humanos

### **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

2011 - 2015

Licenciado en Administración de Empresas

### **INSTITUTO PERUANO DE ACCION EMPRESARIAL**

2010

Diplomado de Logística

### **ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UPC**

Curso de "Canales de Distribución Física y E-Logistic"

### **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC**

Seminario de "Gestión del Tiempo"

### **GRUPO OBB CONSULTING**

Seminario "Liderazgo y Motivación 360°"

## **Angelo Toledo de la Cruz**

Profesional en Finanzas Corporativas con experiencia en organizaciones líderes en sus distintos rubros (Financiero, Retail, Inmobiliario, Aeronáutico, Logístico, Educativo, entre otros). Actualmente, jefe del equipo del área de Control de Gestión Retail de Scotiabank y Crediscotia. Así mismo, ha sido Jefe de Planeamiento y Control de Gestión de Administración y Finanzas en Sodimac y Maestro. Del mismo modo, ha trabajado en el equipo Corporativo de Falabella Perú (Holding compuesto por las empresas Saga, Tottus, Sodimac, Maestro, Banco Falabella, Seguros Falabella, Viajes Falabella, Open Plaza y Mall Plaza).

Expertise en liderar equipos multidisciplinarios de alto desempeño, implementar áreas de Administración y Finanzas, crear modelos financieros-comerciales, elaboración del presupuesto maestro y forecast, desarrollo de sistemas de costeo, evaluación económica de proyectos y de desempeño, soporte presentación y explicación de resultados a la Alta Dirección. KeyUser en la implementación de los diversos sistemas que se manejan en la organización (SAP, Hyperion, Power BI, Qlik Sense, entre otros).

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SCOTIABANK PERÚ & CREDISCOTIA FINANCIERA**

Empresas del sector financiero del grupo Scotiabank

##### **Jefe de Control de Gestión Retail**

###### **Marzo 2020 -Actualidad**

Liderar el desarrollo del presupuesto y proyecciones del negocio Retail tanto para Scotiabank así como para Crediscotia. Así mismo, estoy a cargo de los análisis económicos financieros referidos a los negocios a cargo.

#### **SODIMAC & MAESTRO**

Empresas retail dedicadas al Mejoramiento del Hogar del grupo Falabella

##### **Jefe de Planeamiento y Control de Gestión de administración y Finanzas**

###### **Julio 2019 – Marzo 2020**

Estar a cargo del desarrollo del presupuesto, flash y Forecast de la empresa, implementar medidas de acción para lograr el cumplimiento del presupuesto, evaluar el desempeño económico financiero de los proyectos del negocio y analizar el gasto e inversión en activos de la empresa y explicarlos a la alta dirección.

- Desarrollé un modelo financiero comercial para la proyección de ingresos diarios.
- Fui reconocido por la alta dirección como mejor colaborador del 3er trim. 2019.

#### **FALABELLA CORPORATIVO PERÚ**

Holding del grupo Falabella en Perú, dueño de las subsidiarias Saga, Tottus, Sodimac, Maestro, Banco Falabella, Viajes Falabella, Seguros Falabella, Open Plaza y Mall Plaza.

##### **Sr. de Planeamiento y Control de Gestión Corporativo**

###### **Noviembre 2017 – Julio 2019**

Encabezar la evaluación y valorización de proyectos Inter compañías, crear herramientas de gestión, brindar soporte y facilitar el flujo de información intercompanies.

- Diseñé y desarrollé un "Dashboard Corporativo de Finanzas" para la alta dirección.
- Desarrollé herramientas de control y ejecución del Capex por empresa.
- Elaboré el flujo de caja corporativo que contiene todas las empresas del grupo.

## **TALMA SERVICIOS AEROPORTUARIOS**

Empresa del Grupo Sandoval líder en el mercado de servicios aeroportuarios encargados de la gestión de pasajeros, así como de carga aérea.

### **Controller del negocio de Carga aérea**

**Marzo 2017 – Noviembre 2017**

- Desarrollé herramientas de control, seguimiento y ejecución de presupuestos.
- Puesta en marcha de automatizaciones para el aseguramiento de razonabilidad.
- Implementé del módulo de Planning Budgeting en Hyperion así como de SAP HANA (Módulos de Finanzas y Controlling).

## **UNIVERSIDAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA (UTEC)**

Universidad del grupo Hochschild especializada en las ramas de ingeniería.

### **Sr. de Planeamiento Financiero y Control de Gestión**

**Mayo 2015 – Marzo 2017**

## **SUPERINTENDENCIA DE BANCA SEGUROS Y AFPS (SBS)**

**Agosto 2014 – Mayo 2015**

Organismo peruano encargado de la supervisión y control de las empresas del sistema financiero nacional

## **DELOITTE PERU**

**Enero 2013 – Abril 2014**

Una de las 4 principales empresas de consultoría a nivel mundial (Big Four).

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2018 - actualidad

MBA – Master of Business Administration

### **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

2016

Programa de especialización en Finanzas Corporativas

### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

2010 - 2015

Licenciatura en Gestión empresarial con especialización en Finanzas Corporativas

### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

2007- 2010

Estudios en Ingeniería informática

## **Rodrigo Villanueva Llanos**

Licenciado en Comunicaciones con especialidad de Publicidad y Marketing, con más de 8 años de experiencia en Marketing Digital. Especializado en desarrollar modelos de negocio digitales, eCommerce, performance, branding y campañas integradas. Analítico, comprometido, orientado a resultados, creativo, capacidades de liderazgo y amplio conocimiento tecnológico.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MAPFRE PERÚ**

Empresa prestadora de seguros y reaseguros.

#### **Director de Negocios Digitales**

##### **Julio 2019 – Actualidad**

Responsable del desarrollo y manutención de modelos de negocio digitales de la compañía. Encargado de las estrategias de Marketing Digital. Líder del canal eCommerce con 70 agentes comerciales a cargo.

#### **Sub Director de Marketing Digital y Comercio Electrónico**

##### **Marzo 2018 – Junio 2019**

Encargado del desarrollo, supervisión y medición de la estrategia de Marketing Digital e eCommerce de la empresa. Encargado de la creación e implementación de nuevos modelos de negocio digitales. Miembro del Comité de Marketing y Comercial y líder del Comité de Internet con Gerencia General.

- Gané del premio IAB Mixx 2018 categoría UX por el caso "Pacobot, el robot inteligente de Mapfre", el primer chatbot cotizador de seguros del Perú. Líder del canal eCommerce con 50 agentes comerciales a cargo.
- Premiado como uno de los mejores líderes de Mapfre 2017 con puntuación de 99%.

#### **Jefe de Marketing Digital y Comercio Electrónico**

##### **Julio 2016 – Marzo 2018**

Responsable de la elaboración del plan de comunicación en medios digitales con foco en la obtención de leads para la venta de toda la cartera de productos de la compañía. Líder del canal eCommerce con 17 agentes comerciales a cargo.

- Ganador del premio IAB Mixx 2017 categoría SEO/SEM.

#### **TELEFÓNICA**

Empresa de telecomunicaciones.

#### **Ejecutivo Asociado de Contenidos y Marketing Digital**

##### **Enero 2015 – Julio 2016**

Responsable de la estrategia de contenido y marketing digital del segmento móviles, para la generación de tráfico web, optimización del funnel de conversión e incremento de ventas del canal online.

## **LAN PERÚ**

Aerolínea perteneciente al grupo LATAM Airlines.

### **Analista de Marketing Digital**

**Agosto 2012 – Octubre 2013**

Desarrollo de estrategias performance y analítica en medios digitales para incrementar las ventas vía eCommerce.

## **CEMENTOS PACASMAYO**

Empresa cementera que brinda servicios de construcción en el norte del Perú.

### **Analista de Marketing Corporativo y Digital**

**Octubre 2013 – Enero 2015**

Planificación de estrategias de comunicación online y offline, manejo de social media, elaboración de campañas y nuevos canales digitales.

## **MCCANN ERICKSON PERÚ**

Agencia de publicidad perteneciente al grupo McCann Worldwide.

### **Strategic and Digital Planner**

**Noviembre 2010 – Agosto 2012**

Investigación de mercado y análisis del consumidor para elaborar planes estratégicos de comunicación, branding y campañas publicitarias.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

MBA – Master of Business Administration

2018 - actualidad

### **UNIVERSIDAD DE LIMA**

Licenciado en Comunicaciones con especialización en Publicidad y Marketing

2006 - 2011

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios para una empresa Fintech de financiamiento para Mypes en Lima Metropolitana

Autores: Hidalgo Olivera, Mario  
Rios Rodríguez, Karina  
Suárez de Freitas Chávez, Giancarlo  
Toledo de la Cruz, Angelo  
Villanueva Llanos, Rodrigo

### Resumen:

El presente documento presenta una propuesta de negocios para desarrollar una fintech que otorgue créditos a Mypes en Lima Metropolitana, democratizando su acceso a este recurso debido a las altas barreras de entrada en el mercado local.

Credichamba busca atender a las Mypes que tienen necesidad de un crédito para la operatividad o crecimiento de su negocio.

Soportado en el amplio conocimiento de su consumidor, ha desarrollado una plataforma tecnológica mediante la cual le facilitará a sus clientes la solicitud y acceso a un crédito con una tasa de interés muy atractiva.

El servicio y propuesta de valor que ofrece Credichamba se sostiene en tres principales atributos:

- **Tasa de interés atractiva:** Ubicada por debajo de lo que ofrecen los bancos, financieras y cajas, la tasa de crédito ofrecida es altamente competitiva, soportada por una estructura menos costosa que los competidores y la cual se ajusta a las necesidades de las Mype.
- **Rapidez:** La velocidad será un atributo esencial, altamente aclamado en la categoría, se logrará gracias a procesos simplificados de scoring, lo cual permitirá una evaluación menos engorrosa, y con la promesa de un desembolso en un plazo no mayor a 24 horas.
- **Plataforma Digital:** Apalancado en tecnología de alto nivel, la empresa contará con una plataforma de solicitud de créditos muy amigable y con procesos simples, lo cual facilitará la experiencia de los clientes. Así mismo, el desarrollo de algoritmos propios de scoring digital harán el proceso más rápido e inteligente.

La viabilidad del proyecto y su propuesta de valor ha sido aceptada por el público objetivo. La sostenibilidad de este se comprueba mediante una TIR estimada de 22%, con un periodo de recuperación de 3 años, razón por la cual se presenta como una propuesta atractiva para inversionistas que busquen rentabilidad en el mediano plazo.



## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa fintech que otorgue fuentes de financiamientos a empresas Mypes ubicadas en Lima Metropolitana.

Este plan de negocio busca aprovechar la poca oferta de financiamiento enfocado a Mypes de Lima Metropolitana, para de esa manera democratizar su acceso a crédito a este ante un mercado tradicional con altas barreras de acceso. Por otro lado, y no menos importante, ofrecerle al inversionista una rentabilidad económica financiera alineada a su perfil de riesgo.

Para lograr dicho propósito, se aprovecharán los beneficios que tiene este tipo de modelos de negocio, los cuales se sostienen principalmente en bajos costos de transacción, flexibilidad tecnológica y mayor radio de alcance. Gracias a ello, el público objetivo podrá acceder a créditos a bajas tasas y a su vez permitirá a los inversionistas reeditar sobre su capital a través de una propuesta de valor viable y sostenible en el tiempo.

En el primer capítulo se desarrolla los principales conceptos de modo que el lector entienda de manera clara las definiciones usada en la presente propuesta de negocio; así mismo, se detalla cuál es la metodología de investigación base sobre la cual se desarrollará.

En el segundo capítulo se hace referencia al contexto en el cual se ha concebido la idea de negocios, haciendo mención a países más desarrollados en este ámbito de modo que permita vislumbrar con un histórico la evolución de la categoría en el tiempo, así mismo, como su desarrollo en el Perú.

En el tercer capítulo se presenta un análisis del entorno sobre el cual se desarrolla la presente propuesta de negocios en la cual se identifican las oportunidades para el desenvolvimiento de la misma, así como las amenazas existentes y/o latentes, de las cuales se desprende un planteamiento de gestión de riesgos para contrarrestar sus posibles impactos negativos.

En el cuarto capítulo se detalla la investigación de mercado realizada a partir de la cual se conocerán las preferencias e insights del público objetivo con la finalidad de elaborar, a raíz de ellas, una propuesta de valor que se muestre como una solución

atractiva ante sus necesidades. Así mismo, basado en el conocimiento del público objetivo, se presenta una estimación de demanda potencial en el mercado sobre la cual el presente plan de negocios se desarrollará.

Resueltos los capítulos anteriores, en el quinto capítulo se expone la propuesta de negocio fundamentada en la promesa de valor diferencial, así también como en las actividades clave para lograr el éxito basados en el conocimiento de las necesidades del público objetivo, para de esa manera manifestar la aceptación de los mismos ante ella.

En el sexto capítulo se detallará la propuesta estratégica que definirá la ruta del presente plan de negocios para lograr éxito. Así mismo, se detallan los lineamientos sobre los cuales los planes funcionales se desarrollarán en el corto, mediano y largo plazo.

En los siguientes capítulos, séptimo, octavo y noveno, se expondrán los planes funcionales que permitirán a la empresa operar de manera regular. Dichos planes son de marketing, comercial y operaciones. En ellos el lector conocerá a detalle cómo funcionan, así como los riesgos de los mismos para su ejecución correcta y el planteamiento de resolución de contingencia.

En el décimo capítulo se presenta el plan de tecnologías de la información, pieza fundamental sobre la cual la propuesta de valor se desarrolla y sustenta. En este capítulo se indica las herramientas utilizar y el valor que proponen al modelo de negocio para lograr que la propuesta de valor de financiamiento rápido y de bajo costo se sostenga en el tiempo.

En el decimoprimer capítulo se mostrará el plan organizacional y de Recursos Humanos, eje importante para el desarrollo de la estructura de negocio y trabajo. Así mismo, se mostrarán las funciones, competencias y requerimientos para las posiciones, así también como las estrategias de captación y retención del personal junto con el plan de seguridad y salud en el trabajo.

La evaluación económica del proyecto se desarrollará en el decimosegundo capítulo. En el se integrarán cada uno de los planes funcionales, sus costos y aportes de modo que permita vislumbrar el estado resultados esperados del negocio propuesto.

Finalmente, se presentan las conclusiones del presente plan de negocios con el objetivo de dar a conocer su viabilidad en el mercado.

## **1. Objetivos**

El presente plan de negocios busca desarrollar los siguientes objetivos:

### **1.1. Objetivos generales**

- Encontrar oportunidades en el mercado de financiamiento para Mypes a través de distintas herramientas como análisis PESTE, Porter, entre otros.
- Realizar un análisis de los principales servicios que satisfacen de manera absoluta y/o en gran medida las necesidades del público objetivo, así como del valor agregado ofrecido por los principales competidores en el mercado.
- Desarrollar una propuesta de valor única que satisfaga las necesidades halladas del público objetivo plasmada en un plan de negocios.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un plan estratégico para la formulación de la empresa fintech que prestará los servicios de financiamiento a Mypes en Lima Metropolitana.
- Elaborar un plan de marketing integral para el lanzamiento y mantenimiento de la empresa, así como las acciones tácticas para la adquisición y mantenimiento de los clientes.
- Formular un plan de operaciones que contemplen las actividades preoperativas, los procesos del negocio y la oferta del servicio.
- Diseñar una plataforma tecnológica única y poco replicable base sobre la cual el servicio ofrecido se pueda brindar.
- Crear un plan organizacional y de recursos humanos que plasme la estructura organizacional de la empresa, los procesos de reclutamiento, condiciones laborales, evaluación de desempeño, plan de capacitación, estrategia de retención y seguridad y salud en el trabajo.
- Evaluar la factibilidad del plan de negocios tomando en consideración la inversión requerida, los recursos a utilizar, así como los ingresos proyectados.

## **2. Alcance**

El alcance del presente trabajo inicia en la investigación de los principales temas base sobre los cuales se desarrolla el presente plan de negocios (Mypes, Startup y Fintech), abarcando la investigación del mercado y público objetivo; y del concepto de negocio Fintech como tal a nivel mundial y llega hasta el planteamiento de una propuesta de negocios para un ambiente en el cual la economía se normalice y no continúe afectada por la pandemia que se vive actualmente

Para lograr esto, se hace uso de investigaciones bibliográfica relacionadas a los temas ya mencionados, donde predominó el uso de fuentes de otros países en los que la industria Fintech ya se encuentra consolidada como en Europa o Estados Unidos, o en Latinoamérica como en Brasil y México, permitiendo así valorar el potencial de esta industria en el Perú, donde aún se encuentra en proceso de desarrollo.

Respecto a la investigación de mercado, se realizó un benchmark respecto a las empresas Fintech que operan en el país, se realizó un análisis comparativo y de oferta de valor de aquellos competidores que atienden hoy al público objetivo a través de encuestas exploratorias que permitieron conocer al público objetivo, sus principales necesidades y cómo están siendo cubiertas hoy en día.

Del mismo modo, se realizó una investigación concluyente para poder determinar el nivel de aceptación de la propuesta de negocio planteada para poder conocer si el público objetivo se encuentra satisfecho con la propuesta de valor planteada y, bajo este escenario, estimar los potenciales resultados que tendría este plan de negocios.

Basado en los puntos anteriores, se propone un plan de negocios que puede ser llevado a cabo en un ambiente en el cual, la pandemia del año 2020 ya no afecte a la economía como lo viene haciendo, en el que las mypes regresen a sus niveles normales de operatividad.

## **3. Limitaciones**

Como parte de las limitaciones presentadas durante el desarrollo del presente documento, se detectó poca bibliográfica de Fintechs en el Perú, motivo por el cual, se realizó un análisis de la industria a nivel mundial extrapolando esta información al mercado local.

Respecto a la investigación del mercado a través del uso de encuestas, se pudo observar el desconocimiento de los encuestados respecto al concepto Fintech; sin embargo, al momento de que se les explicó la dinámica del negocio propuesto, el concepto indicado fue aclarado y ampliamente aceptado.

Finalmente, en línea con el punto anterior, la presente propuesta de negocios, como se mencionó en el alcance, está orientada hacia un mercado en el que las Mypes operen de manera regular y no con limitaciones, como el escenario vivido en la pandemia del 2020, pues la recolección de información para conocer al público objetivo se realizó antes de iniciar el periodo de cuarentena en Perú (Diciembre 2019- Enero 2020 de manera presencial); y el testeo respecto a la propuesta de negocio del presente documento a través de encuestas concluyentes, de manera virtual, por las restricciones de libre tránsito en pro de la salud (Agosto 2020 - Setiembre 2020), reflejó a un público objetivo que había sobrevivido la crisis y estaba comenzando a operar como lo venía haciendo de manera regular pues muchas restricciones se habían levantado en el país.

## CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se explicarán los principales conceptos y herramientas de investigación que serán abordados durante el plan de negocios con el propósito que el lector pueda comprender lo expuesto, así como la base que sustenta los resultados hallados.

### 1. Objetivos específicos del capítulo

- Definir y describir las principales características de los conceptos Mypes, Startups y fintech.
- Precisar los tipos de investigación y su importancia para el desarrollo del plan de negocios.
- Definir la metodología que se utilizará en la investigación y presentar las herramientas de investigación usadas.

### 2. Definición de los principales conceptos.

#### 2.1. Mype

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) define la Mype como “una unidad económica compuesta por una persona natural o jurídica, que busca desarrollar actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes y servicios” (SUNAT, 2019).

Por otra parte, la Ley Mype (Ley de promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa) hace referencia a 2 tipos de empresas (Microempresa y Pequeña empresa), las cuales poseen las siguientes características respectivamente (Congreso de la República del Perú, 2003):

**Tabla 1. Características que definen a una empresa como Mype**

	Microempresa	Pequeña Empresa
<b>Número de Trabajadores</b>	De 1 hasta 10 trabajadores	De 1 hasta 100 trabajadores
<b>Ventas anuales</b>	Hasta un máximo de 150 UITs	Hasta un máximo de 1,700 UITs

Fuente: Congreso de la República (2003)

## **2.2. Startup**

Para el presente trabajo, el concepto de startup es definido de acuerdo con Steve Blank y Bob Dorf (2012) como una organización temporal diseñada para crecer rápido, la cual está pensada para evolucionar hacia una gran empresa con una propuesta de negocio rentable y escalable.

Las características principales que destaca el autor son las siguientes:

- Temporal, pues suponen un modelo de mucho riesgo con alta turbulencia y volatilidad; de modo que, en caso de tener éxito, tan solo existirán por poco tiempo, ya que su crecimiento acelerado hará que se convierta en una gran empresa.
- Rentable, pues el principal objetivo de este tipo de propuesta de negocio disruptivo intentará resolver un problema o necesidad de un determinado tipo de cliente mediante soluciones tecnológicas generando altas ganancias.
- Escalable, ya que el modelo de negocio está pensando en ser replicado y/o desarrollarse a mayor escala; de modo que, pueda atender un mercado más amplio e incrementar, así, sus ingresos a un ritmo mayor que el incremento de costos fijos y variables.

## **2.3. Fintech**

Según Accenture<sup>1</sup>, las fintech se definen como “empresas que ofrecen tecnologías para los servicios de banca y finanzas corporativas, mercados capitales, analítica de datos financieros, pagos y administración de finanzas personales” (Accenture, 2016).

En esta misma línea, Pollari las define como startups que se determinan por generar innovación en productos y servicios, mediante instrumentos tecnológicos financieros ágiles y flexibles, lo cual redefine la competitividad del tradicional sector financiero (Pollari, 2016).

De este modo, para el presente trabajo usaremos ambas definiciones considerando a la fintech como startups que, a través de tecnologías innovadoras, ofrecen servicios financieros ágiles y flexibles.

---

<sup>1</sup> Consultora multinacional dedicada a prestar servicios de tecnología.

### ***2.3.1. Tipos de fintech***

Finnovista (2017), una de las organizaciones más importantes de aceleramiento de fintechs en América Latina y España, identifica los siguientes tipos de fintech:

- Préstamos en Línea (Lending)
- Pagos y Remesas
- Comercio y Mercados
- Financiamiento colectivo (crowdfunding)
- Gestión de finanzas empresariales
- Tecnologías empresariales para instituciones financieras
- Ahorros
- Calificación crediticia alternativa
- Seguros
- Gestión de finanzas personales

## **3. Metodología de Investigación**

El presente plan de negocios utilizó dos tipos de investigación: exploratoria y concluyente, las cuales se detallarán líneas abajo:

### **3.1. Investigación exploratoria**

Esta investigación tiene como finalidad conocer a profundidad los tres temas principales que son abordados por el presente documento (Mypes, Startups y fintechs). A continuación, las herramientas que se utilizaron para poder realizar esta investigación fueron (Hernández, Fernández & Baptista, 2010):

#### ***3.1.1. Revisión de bibliografía***

En esta etapa de la investigación se revisó investigaciones, reportes, revistas y papers especializados que sean pertinentes y relevantes para la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010); de modo que, así, se logre tener un acercamiento hacia los temas investigados.



### ***3.1.2. Entrevista a profundidad:***

Esta técnica es importante pues se pudo recabar datos que permitieron profundizar la información obtenida y verificar su concordancia con el mercado peruano (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para lograrlo, se realizó una entrevista a profundidad, basada en una guía de preguntas bajo la cual el entrevistador (ver Anexo A), según el contexto, agregó preguntas adicionales.

### ***3.1.3. Encuestas exploratorias:***

Para poder corroborar la información obtenida de manera anterior, se desarrolló una encuesta (ver Anexo B) para empresas que cumplan con el perfil del público objetivo planteado en el presente plan de negocios (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

En total, se aplicó la encuesta a 362 empresas de forma presencial entre 29 de diciembre del año 2019 al 11 de enero del año 2020, en donde se obtuvo un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5.2% como se puede observar en la ficha técnica (Ver **Anexo C**).

Los principales resultados de la encuesta se pueden ver en el Anexo D, en donde se observa que el 99% del total de los encuestados menciona que ha solicitado un crédito a una institución financiera y que, al momento de acceder al crédito, el 29% de las empresas encuestadas valoraron que la tasa de interés sea atractiva, el 27% valoró la rapidez en el otorgamiento del crédito, 25% en la calidad de atención y 15% en la facilidad de aprobación del crédito.

## **3.2. Investigación concluyente**

Esta investigación tiene como objetivo conocer cuáles son las tendencias del público objetivo y validar si el plan de negocio presentado es viable (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Las herramientas que se utilizaron para poder realizar esta investigación fueron las siguientes:

### ***3.2.1. Encuestas concluyentes***

Parte de la investigación implicó el desarrollo de encuestas (Ver Anexo E) con el objetivo de conocer la opinión tiene el público objetivo sobre la propuesta de negocio y si satisface sus necesidades (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Respecto con las encuestas realizadas, estas fueron tomadas a los dueños y/o administradores encargados de solicitar créditos para sus empresas y que facturan menos de S/6 millones al año ubicadas en Miraflores, Surco, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Jesús María, Los Olivos y San Juan de Miraflores.

Para la aplicación de encuestas se realizó previamente un muestreo no probabilístico por conveniencia y online donde se obtuvo una muestra de 400 empresas de manera virtual el 31 de agosto al 15 de setiembre del año 2020 a un nivel de confianza de 95% y tolerando un margen de error del 5.2% como se puede observar en su ficha técnica correspondiente (ver Anexo ).

Los resultados de esta encuesta se pueden observar en el Anexo G y tiene como principales resultados que solo el 94% de las empresas encuestadas son bancarizadas, así mismo, que el 72% de las mismas solicitan financiamiento a los bancos, de las cuales el 24% solicita a financieras, el 13% solicita a la Caja Municipal, entre otros. Por otro lado, el 85% de los encuestados mencionan que tienen la necesidad de acceder a un crédito mientras que el 15% no tiene dicha necesidad en este momento.

#### **4. Esquema de investigación**

El plan de negocios utilizará distintas herramientas que permitan desarrollarlo de manera adecuada en cada una de las partes que lo componen (Plan Estratégico, de Operaciones, de Marketing, de Recursos Humanos, de Tecnologías de la Información y Económico- Financiero). A continuación, se presentan las distintas herramientas a utilizar para desarrollar el plan de negocios propuesto:

**Tabla 2. Esquema de Investigación**

<b>Estructura del Plan de negocio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Herramienta</b>
<b>Marco Conceptual</b>	Exponer las principales definiciones asociadas al plan de negocios propuesto	Entrevistas a profundidad Revisión de Bibliografía
<b>Marco Contextual</b>	Conocer y analizar las variables internas y externas que pueden influir directamente al desarrollo y éxito del plan de negocio.	Análisis PESTE Análisis de las 5 fuerzas de Porter
<b>Plan Estratégico</b>	Establecer la visión y misión del negocio, los objetivos estratégicos y determinar la posición competitiva del mismo.	Análisis de la Matriz de Factores Externos (MEFE) Lienzo de Canvas
<b>Plan de Marketing y comercial</b>	Identificar y estudiar al público objetivo del negocio, y establecer los objetivos cuantitativos y cualitativos de la propuesta.	Entrevista a profundidad. Encuestas concluyentes
<b>Plan de Operaciones</b>	Diseñar los principales procesos vinculados al desarrollo del negocio.	Entrevista a profundidad a dueño de negocio relacionado.
<b>Plan de tecnologías de la información</b>	Diseñar la plataforma base y única sobre la que se sostendrá la propuesta de valor ofrecida	Entrevista a profundidad a dueño de negocio relacionado
<b>Plan organizacional y de Recursos Humanos</b>	Planificar la estructura organizativa de la empresa, así como definir las funciones y responsabilidades del personal.	Revisión de Bibliografía Estudio Korn Ferry (bandas salariales del mercado financiero).
<b>Plan Financiero</b>	Determinar la viabilidad económica y Financiera.	Evaluación económica a través del Flujo de Caja Económico

Fuente: Elaboración propia (2020)

## CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

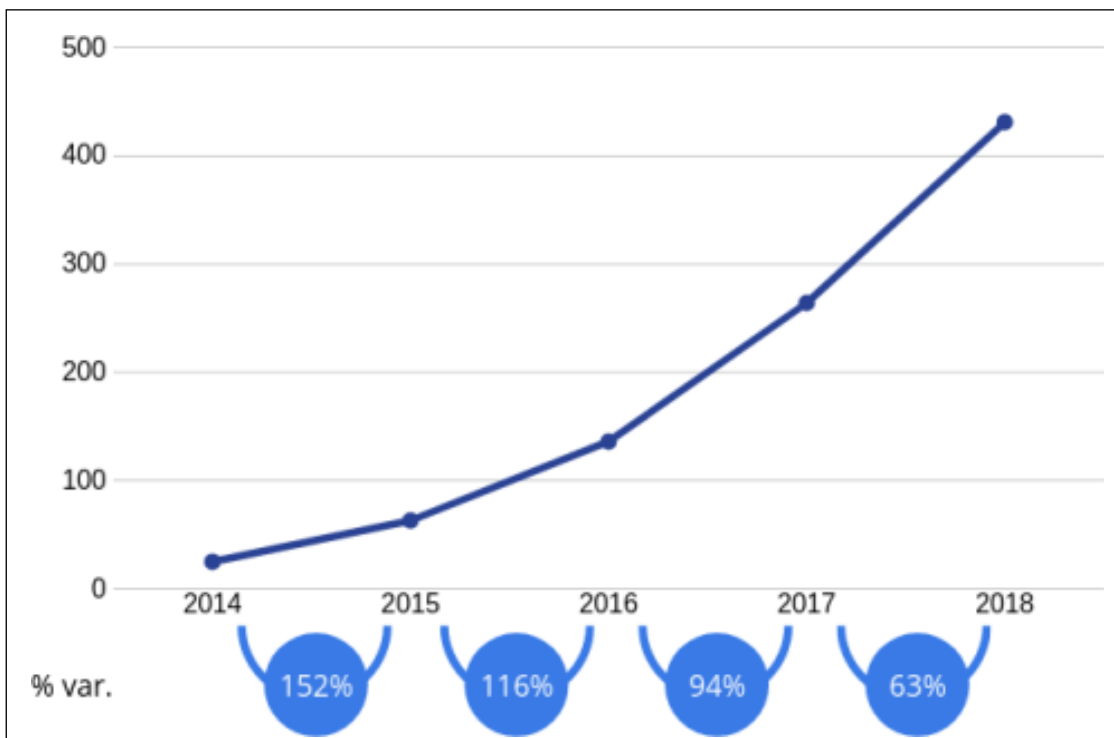
### 1. Las fintechs en Europa

#### 1.1. Países con los mayores crecimientos en creación de fintechs

En la actualidad, se ha podido observar un incremento de capital invertido en la Industria de las fintechs europeas. Solo en el primer trimestre del 2018 el valor invertido en este continente alcanzó el 48,1% del total recaudado, el cual logró levantar fondos por \$3 mil millones de dólares en 104 acuerdos. En esta misma línea, en el primer trimestre del año 2019, se observó un incremento del 89.3% comparado con el mismo periodo del año anterior, en el cual, con tan solo ocho transacciones, se logró levantar fondos valorados por \$100 millones de dólares EY (2016).

En torno al valor de las operaciones registradas en las fintechs de Europa, se puede observar que desde el año 2014 la evolución de estas ha crecido de manera exponencial, llegando hoy en día a crecer a doble dígito tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

**Figura 1. Evolución del valor de las operaciones de las fintechs en millones de Euros**

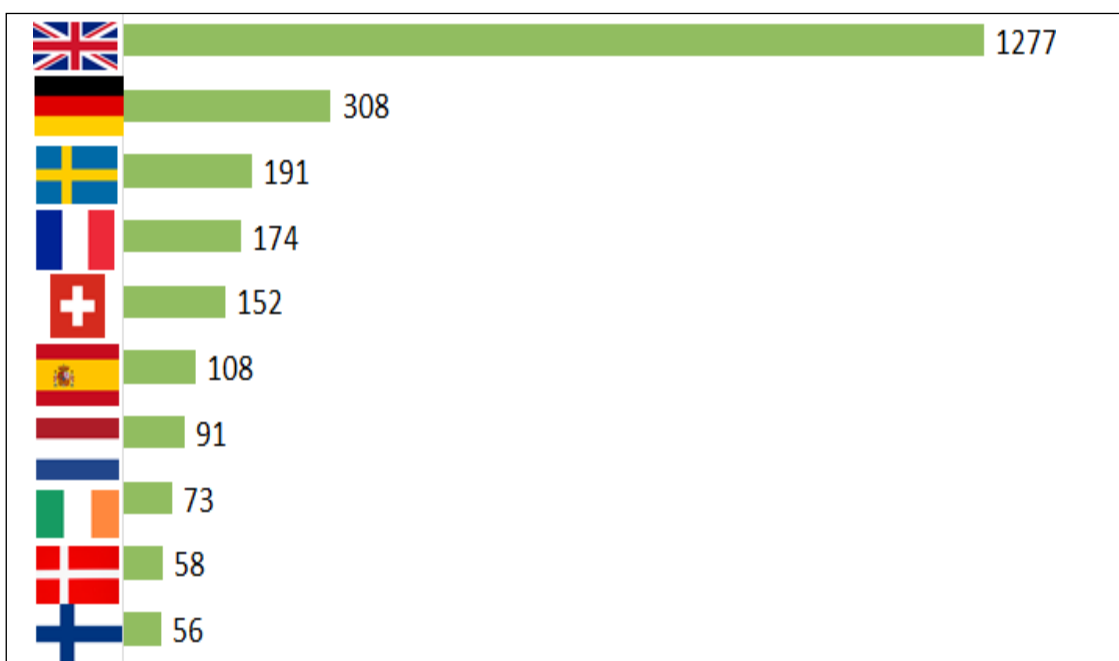


Fuente: EY (2016)

Por otro lado, Reino Unido es el líder respecto a sus aportaciones al crecimiento en inversión en fintechs en Europa pues desde el año 2008 a la fecha es la capital mundial de fintechs. Cabe mencionar que en la actualidad la cantidad de personas trabajando en este tipo de empresas superan en creces a la cantidad de personas trabajando en la misma industria bancaria en New York, Singapur, Hong Kong y Australia en conjunto. Es importante mencionar que este éxito es atribuible no solo al talento de los emprendedores de dicho país y a la demanda del mercado, sino que, además, existe un adecuado funcionamiento del ecosistema acompañado de una política gubernamental y reguladora que soporta estos modelos de negocios (EY, 2016).

En segundo lugar, se encuentra Alemania como una sociedad atractiva para realizar inversiones en fintech, el cual genera 308 acuerdos desde el 2014 al primer trimestre del 2019. Luego, se encuentra Suecia, Francia, Suiza y España como países atractivos para este sector en Europa (EY,2016), como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 2. Países con mayores acuerdos de inversiones en fintech (2014 a I trim 2019 Q1)**



Fuente: EY (2016)

## 1.2. Tipos de fintech en Europa

Las fintech orientadas a los servicios de crowdlending, crowfactoring y crowdfunding crecieron un 63% respecto al año 2017, lo cual ha canalizado su financiación por un valor de 431 millones de euros en el 2018 (DBK,2018).

Por otra parte, en un estudio realizado por KPMG, en el 2019, llamado Pulse of fintech France, se mencionan que el Sector Seguros en Francia es el que registra mayor crecimiento en términos de financiación recaudando 354 millones de euros en seis meses a través de empresas conocidas como Wynd, Younited Credit, Shift Technology y Lunchr (ICEX, 2019).

España no se queda atrás, pues muestra cifras de crecimiento acelerado en este modelo de negocio de modo tal que en el 2019 existen alrededor de 300 fintechs. De acuerdo con el “Informe de Innovación al Servicio al Cliente”, realizado en el 2017 por la consultora KPMG, España ocupa la 6ta posición en el mundo de compañías en el sector, siendo el 21% dedicadas a los préstamos, 19% a los pagos y 16% para inversión (KPMG, 2017).

### **1.3. Marco regulatorio afecto a las fintechs**

En el 2017, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) creó un mapa fintech, en donde calcula que en la Unión Europea había alrededor de 1,500 fintechs, de las cuales se obtuvo información detallada de 282. A su vez, resulta que el 31% de ellas no están sujetas a ningún tipo de regulación y el 14% de éstas están sujetas únicamente a legislación nacional (European Banking Authority, 2017).

Desde el año 2018, los bancos que operan en la Unión Europea están obligados a proporcionar información de sus clientes a las fintech para que éstas puedan acreditar los permisos frente a las entidades reguladoras (Benito, 2019).

Asimismo, se resalta la función de la firma electrónica en *fintech* que garantiza la calidad y seguridad del servicio, tanto para el proveedor como para los usuarios, haciendo que el proceso de transacción sea 100% confiable. Por ello, el Reglamento Europeo número 910/2014 o eIDAS regula el reconocimiento de la firma electrónica y su homologación en todo el territorio europeo, haciendo que la adaptación cultural a este tipo de sistemas se incremente y evite a su vez que los ataques informáticos se incrementen evitando robos y/o suplantación de la identidad (Benito, 2019).

En definitiva, en el marco de un entorno regulatorio seguro, es posible que las fintech sean más competitivas en Europa y, para ello, en el 2017, la Comisión Europea inició el desarrollo e implementación de dos normas que afectan a las fintech. Entre ellas, se encuentra la directiva PSD2 encargada de regular los pagos y el reglamento GDPR para

proteger los datos de los consumidores y la cual entró en vigor en mayo del 2018 (Álvarez, 2017).

#### **1.4. Herramientas de fomento para la creación de fintechs**

La Financial Conduct Authority en Reino Unido, con la finalidad de fomentar la innovación en los consumidores y promover la competencia en el mercado lanzó en el 2014 “Project Innovate” en donde las fintech podían probar productos y servicios por lanzar al mercado a través de un sandbox regulatorio. Este se encuentra dentro de un entorno seguro y que permite la reducción del tiempo en la salida al mercado de una fintech o de soluciones innovadoras (Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2017).

Asimismo, en el 2016, el gobierno del Reino Unido anunció el lanzamiento de una serie de los llamados “fintech Bridge” esperando ayudar a las empresas a hacer negocios en otros centros internacionales de tecnología financiera. Tres años después, se han establecido puentes con China, Australia, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur, donde existen acuerdos bilaterales redactados por el departamento de Comercio Internacional (DIT) y HM Treasury, centrándose en superar las barreras de entrada que enfrenta el Reino Unido para expandirse a nuevos mercados y respaldar la expansión internacional luego de la separación del Reino Unido de la Unión europea (Brexit) ocurrida en enero del presente año (Horton, 2019).

Ante el desarrollo de las fintech a nivel mundial, en el 2018 nació el primer colectivo de empresas fintech en Italia “Italia fintech”, constituida por 19 empresas que reúne a los principales actores italianos del sector cuyo objetivo es facilitar el acceso a empresas y emprendedores a los servicios fintech, fomentando el dialogo con las instituciones y la banca tradicional. Si bien Italia ha sido uno de los últimos países europeos en entrar a este mercado, viene demostrando dinamismo y capacidad de innovación desarrollando un mercado de interés internacional (ICEX, 2018).

## **2. Las fintech en Estados Unidos**

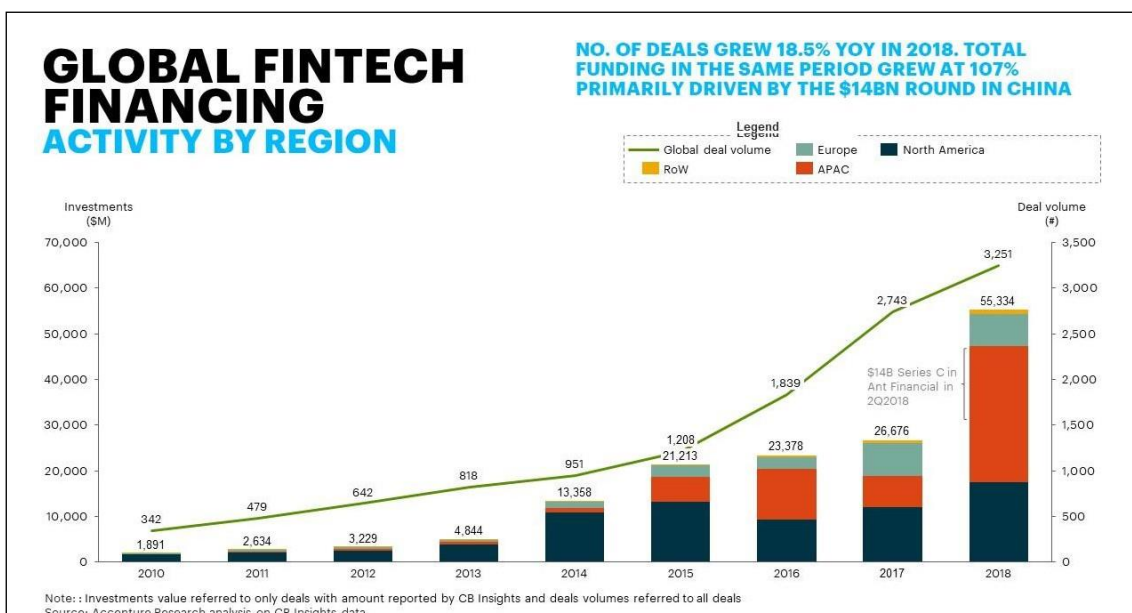
### **2.1. Industria fintech en EEUU**

A nivel mundial, uno de los países con una mayor cantidad de *fintechs* es Estados Unidos de modo que en el 2018 contó con aproximadamente 1,700 empresas en este rubro, mientras que Latinoamérica contó con tan solo 1,166 empresas. En otras palabras,

Estados Unidos tiene 46% más empresas de este tipo respecto al total de los 18 países latinoamericanos analizados en conjunto (Enterprenuer, 2019).

En esta línea, según el reporte “Global fintech Financing” elaborado por Accenture, Estados Unidos cuenta con la mayor inversión en fintechs desde el año 2010, la cual, si bien ha sido superada en el 2018 por la agrupación Asia-Pacífico, representa de manera acumulada en los últimos 8 años el monto más importante a nivel mundial como se muestra en la siguiente figura (Accenture, 2018).

**Figura 3. Evolución de Inversiones en fintechs por región**



Fuente: Accenture (2018)

Respecto a la cantidad de dinero invertido en esta industria, es importante mencionar que el financiamiento que las empresas de este rubro han obtenido, en su mayoría, es capital de riesgo, el cual sumó 18,000 millones de dólares para el año 2019, una cifra superior en casi el 39% respecto a lo financiado en el año 2018. Esto último implicó incluso una caída de financiamiento para otras industrias del país demostrando así la importancia que viene cobrando este sector (iProUp, 2020).

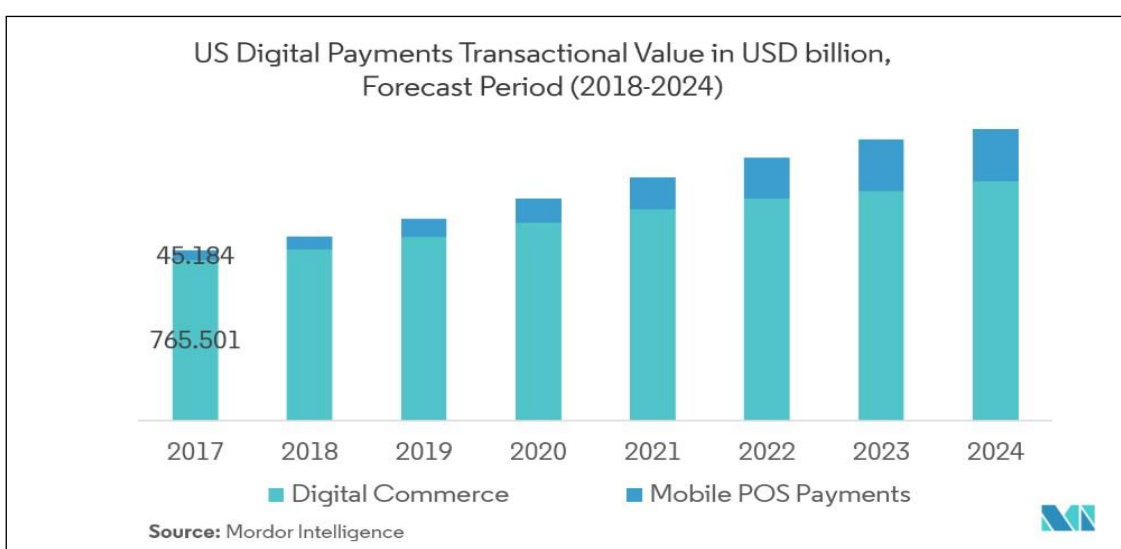
## 2.2. Proyecciones de crecimiento de la industria en EE. UU

La demanda en Estados Unidos sobre soluciones financieras digitales presenta un incremento sostenido en los últimos 3 años, lo que, a su vez, según expertos, denota una línea clara hacia el alza de estos servicios como pronóstico hacia los siguientes 5 años lo que genera oportunidades crecientes en el mercado fintech.



En este sentido, Estados Unidos ha identificado con claridad los beneficios clave que proporciona esta industria, tales como la conveniencia, la seguridad, simplicidad y personalización de los servicios de modo que vienen impulsando cada vez más el uso de plataformas digitales para realizar transacciones financieras. De este modo, en el año 2018 Estados Unidos registró 810 billones de dólares únicamente en transacciones de pagos digitales de las cuales, el 5.6% pertenecen a comercio digital, el cual se proyecta en crecer a doble dígito hasta el año 2024 como se puede observar en la siguiente proyección (Mordor Intelligence, 2020).

**Figura 4. Proyección de crecimiento de transacciones digitales de pago en EE. UU**



Fuente: Mordor Intelligence (2020)

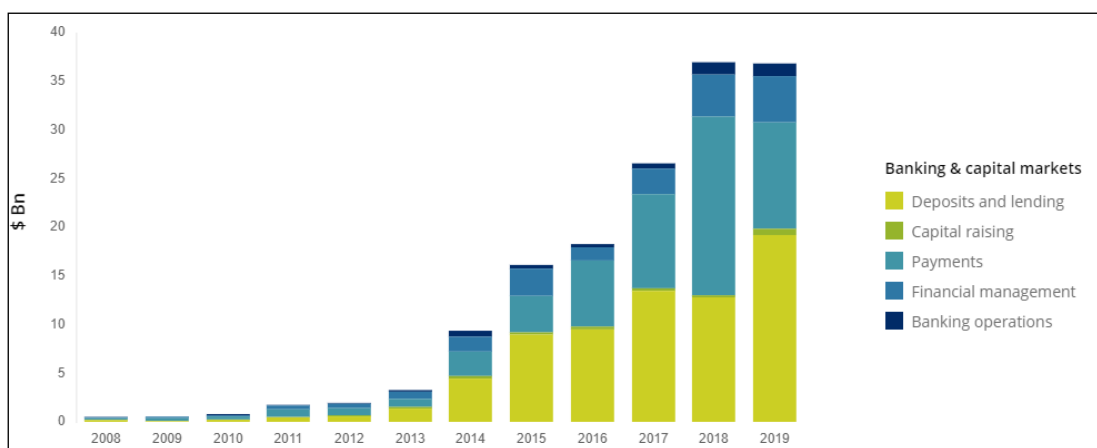
### 2.3. Tipos de fintechs en EEUU

La industria fintech en Estados Unidos presenta un desarrollo importante en los últimos 12 años, periodo en el que se han fundado 4,900 compañías de diferentes rubros de los cuales el más relevante es el de banca y mercado de capital con 40% de participación, seguido de bienes raíces con 26%, seguros con 24% y, finalmente, administración de inversiones con 9% (Deloitte,2020).

Por otro lado, en cuanto a los servicios *fintech* de banca y mercado de capital, se percibe un incremento de inversión en el sector que supera los 35 millones de dólares en el 2019, cifra que, aproximadamente, duplica la inversión realizada en el 2015. De ésta, el subsector de depósitos y *lending* representa la parte más significativa, equivalente a

19.2 billones de dólares en el 2019, manteniendo la participación acumulada más importante en los últimos 5 años como se observa en el siguiente gráfico (Deloitte,2020).

**Figura 5. Inversión en Estados Unidos por tipo de *fintech***



Fuente: Deloitte (2020)

#### 2.4. Marco regulatorio de fintechs en EEUU

Desde el punto de vista legal se percibe que actualmente no existe un marco regulatorio definido; sin embargo, dada la creciente participación que viene teniendo este sector, el gobierno de los Estados Unidos está trabajando en un marco legal integral para la industria, mientras tanto, dependiendo del tipo de servicios ofrecidos por las fintech norteamericanas, se les viene exigiendo diversos requisitos estatales y federales de acuerdo con las leyes aplicables a los servicios ofrecidos (Covigton, 2019). Asimismo, las fintechs norteamericanas han sido obligadas a cumplir con regulaciones de la CFPB (Consumer Financial Protection Bureau), SEC (Securities and Exchange Commission) y CFTC (Commodity Futures Trading Commission), principalmente, para obedecer a los estándares de la seguridad en uso de los datos, así como para prevenir el fraude y lavado de activos, entre otros (ICLG, 2019).

Respecto al avance en el desarrollo de regulaciones para las fintechs en Estados Unidos, es importante mencionar que se ha iniciado con la definición de los poderes que le corresponden a cada institución dentro de la industria financiera. Por ejemplo, a finales del año 2019, el Tribunal federal de Nueva York decidió que la Oficina de Control de la Moneda no cuenta con la autoridad suficiente para modificar los estatutos bancarios para que las fintech se puedan convertir oficialmente en un banco (CNBC, 2019).

Queda claro que existe un crecimiento significativo en la industria fintech en Estados Unidos, la cual ha recibido una inyección de capital importante en los últimos años para su desarrollo, dado el incremento de demanda que existe sobre servicios financieros de parte del mercado; sin embargo, la regulación de éstas aún se encuentra en una etapa de desarrollo, dado que, al ser servicios muy recientes, están sujetas a leyes comunes que la mayoría de las empresas del rubro deben acatar, más no se han creado regulaciones con especificidad sobre las mismas.

### **3. Las fintech en Latinoamérica**

#### **3.1. Presencia de las fintechs en Latinoamérica**

En Latinoamérica, el concepto fintech es relativamente nuevo, por lo que aún se encuentra en proceso de consolidación, a diferencia de Londres y Singapur, que ya reflejan un sector consolidado. Sin embargo, en la región, el 64% de fintechs creadas reflejan un gran avance en su desarrollo y se encuentran listas para escalar, mientras que un 20% están en etapas iniciales de desarrollo (BID Invest, BID Invest & Finnovista, 2018).

En esta parte del continente, los países con mayor presencia de fintechs son los siguientes: Brasil con 380 fintechs (33%), México con 273 (23%), Colombia con 148 (13%), Argentina con 116 (10%) y Chile con 84 (7%). Estos fintechs, al cierre del 2018, son los que tienen mayor presencia y logran concentrar, en su conjunto, al 86% del total de fintechs de la región.

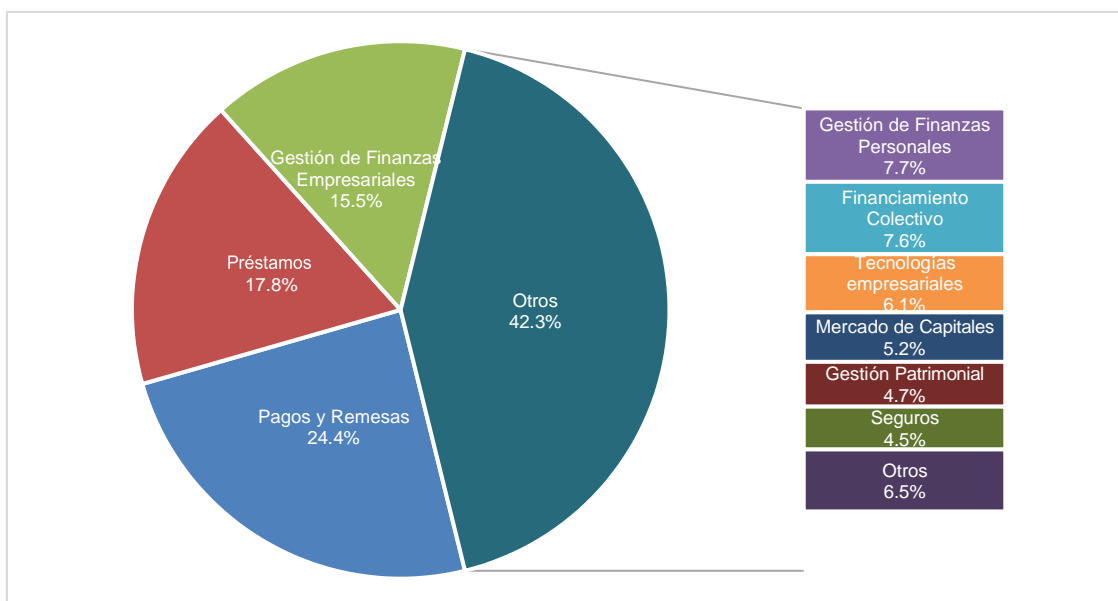
Finalmente, es importante mencionar que en base a un estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Finnovista, se muestra que, en el año 2018, la cantidad de *fintechs* en la región había crecido en un 66% respecto al año anterior.

#### **3.2. Tipos de fintechs en Latinoamérica**

Respecto a los tipos de fintechs que se puede encontrar en Latinoamérica, se puede observar que los principales servicios ofrecidos están relacionados con Pagos y remesas, pues, en total, son 285 fintechs (24% del total de fintechs en el mercado), las que se encuentran enfocadas en dicho rubro. En esta misma línea, las fintechs enfocadas en préstamos representan el 18% del total de fintechs con un total de 208 empresas dedicadas a este rubro. Finalmente, el rubro de Gestión de finanzas empresariales cuenta con 181 empresas (15% del total) (BBVA, 2018).

El resto de fintechs y su distribución según rubro se puede observar en el siguiente gráfico:

**Figura 6. Porcentaje de participación de *fintechs* por tipo en Latinoamérica**



Fuente: BBVA (2018)

### 3.3. Factores para el crecimiento de las fintechs en Latinoamérica

El crecimiento de la industria *fintech* en América Latina, basado en el estudio realizado por el BBVA (2018), se debió principalmente a los siguientes tres factores:

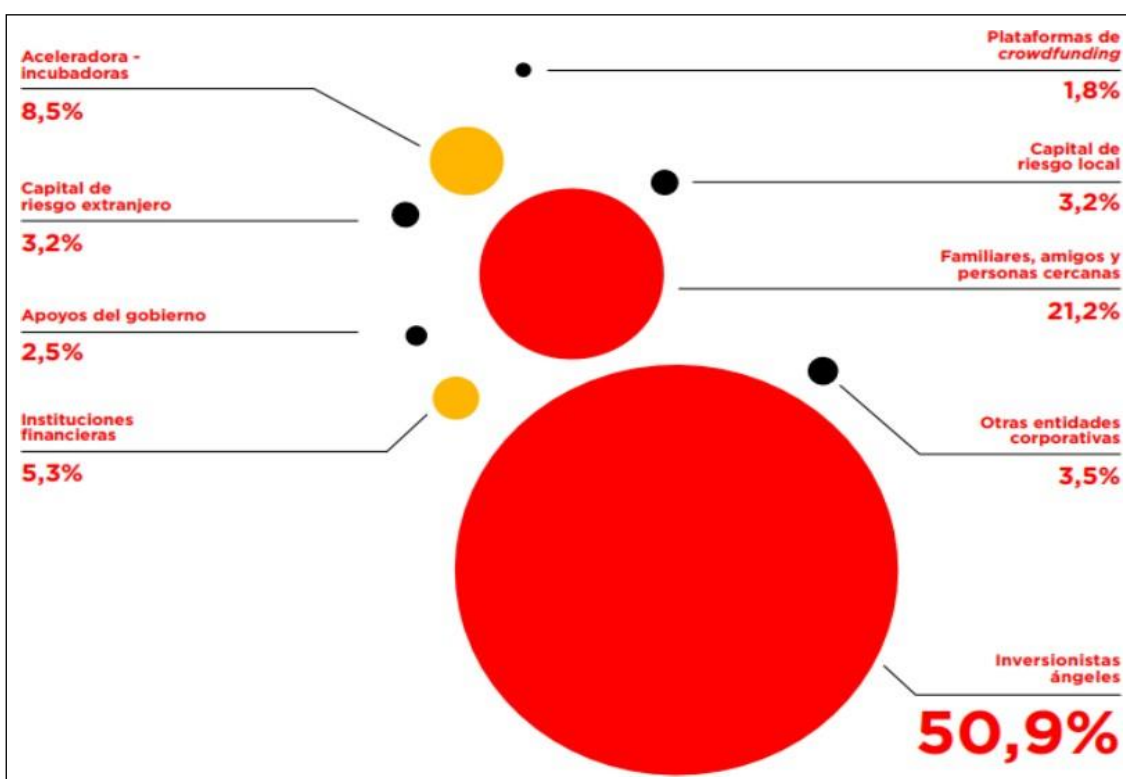
- Masificación de los dispositivos móviles de modo que, para el año 2018, el 67% de la población contaba con por lo menos un dispositivo móvil.
- Altos índices de exclusión de servicios financieros, que, de acuerdo con un informe del Banco Mundial (BM), el 45% de adultos en Latinoamérica no posee una cuenta bancaria.
- Limitaciones en ofertas de crédito de la banca tradicional, las cuales al solicitar muchos requisitos y contar con altos intereses abrieron la puerta al surgimiento de nuevas soluciones más eficientes y económicas, principalmente, hacia las Pymes, las cuales representan alrededor del 90% de empresas de la región.

### 3.4. Origen de fondos para la creación de fintechs en Latinoamérica

En base al estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Finnovista, se puede conocer que el origen de los fondos que utilizan las fintech, en

Latinoamérica, para iniciar sus operaciones proviene, principalmente, de financiamiento a través de inversionistas ángeles (50.9%), de familiares, amigos y personas cercanas (21.2%), y de aceleradoras y/o incubadoras (9%) (BID Invest, BID Invest & Finnovista, 2018). La distribución del resto de fuentes de financiamiento utilizadas por las fintechs para poder iniciar operaciones se detalla a continuación:

**Figura 7. Origen de fondos para la creación de fintechs en Latinoamérica por tipo**



Fuente: BID y Finnovista (2018).

### 3.5. Regulación de las fintechs en Latinoamérica

#### 3.5.1. Regulación en México

México es el líder en desarrollo de fintechs y el que contempla la mayor regulación en este sector, sobre todo a la entrada en vigor en marzo del 2018 la llamada Ley fintech, la cual tiene la finalidad de servir de marco jurídico para las actividades fintech en su territorio y regular los servicios financieros que prestan las Instituciones de tecnologías financieras, su organización, operación y financiamiento (Vodanovic Legal, 2018).

#### 3.5.2. Regulación en Brasil

En este país, se publicaron normas importantes que regulan las fintech, donde el gobierno, mediante el Banco Central de Brasil, el Consejo Monetario Nacional (CMN) y

la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) han implementado diversas iniciativas públicas con apoyo del sector privado.

Una de estas normas es la N° 588<sup>2</sup>, la cual tiene como finalidad regular las *fintechs* de crowdfunding para que éstas cumplan las condiciones de oferta y un monto de dinero tope al momento de interactuar con la plataforma digital, y de igual manera el tipo de empresa a la que se dedicará esta actividad (Vodanovic Legal, 2018). Asimismo, mencionan un punto importante sobre las *Mypes* en Brasil y es que si éstas utilizan plataformas digitales para la oferta pública de valores estarán exoneradas del registro ante el Regulador brasileño de valoraciones (CVM) (Vodanovic Legal, 2018).

### **3.5.3. Regulación en Colombia**

Colombia es el país que está mostrando mayor interés en el crecimiento de las *fintech* gracias al beneficio de la población, además de estar promoviendo la inclusión financiera a través de la implementación de diversas iniciativas públicas mediante Decretos y Leyes. De esta manera, con el Decreto N° 2555<sup>3</sup>, se promueven el uso de herramientas tecnológicas para servicios ofrecidos por las entidades del sector bancario. Asimismo, con el Decreto N° 661<sup>4</sup>, se reconoce y regula la actividad de asesoría financiera mediante tecnología en el mercado de valores (Vodanovic Legal, 2018).

Por otra parte, mediante la Ley N° 1735, que data de octubre del 2014, se reconoce y regula a las entidades que son especialistas en pagos electrónicos y depósitos, éstas se dedican a captar recursos mediante depósitos electrónicos (Vodanovic Legal, 2018). Finalmente, uno de los últimos decretos es el N° 1357<sup>5</sup>, el cual busca regular el *equity crowdfunding*, donde se menciona que las entidades que adopten la modalidad de financiamiento deberán ser autorizadas por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia. Como se observa, en Colombia, existen Decretos y Leyes que reconocen y regulan los diversos servicios que ofrecen las *fintechs* en sus distintas categorías.

## **3.6. Herramientas para el fomento de creación de fintechs en Latinoamérica**

En junio del 2017, durante la celebración del “Foro *fintech* Montevideo”, se creó la llamada “Alianza *fintech* IberoAmérica” para atender a un mercado potencial de

---

<sup>2</sup> Publicada en julio del 2017.

<sup>3</sup> En vigor desde julio del 2010.

<sup>4</sup> De abril del 2018.

<sup>5</sup> Vigente desde julio del 2018.

aproximadamente 700 millones de personas conformado actualmente por 13 asociaciones que representan a 21 países iberoamericanos: Cámara Argentina fintech, ABStartup y ABfintechs (Brasil), fintech Centro América y Caribe (Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana, Belice, Bahamas, Puerto Rico e Islas Caimanes), Asociación fintech de Chile, Colombia fintech, Asociación Española de fintech Insurtech, fintech México, Panafintech (Panamá), fintech Perú, Asociación fintech Insurtech de Portugal, Asociación Dominicana de Empresas fintech (República Dominicana) y Cámara Uruguaya de fintech (IberoAmérica, 2017).

En palabras de Rodrigo García de la Cruz, quien es presidente de la Alianza fintech en Iberoamérica, afirma que existe una importante oportunidad de crear un Ecosistema fintech, pues a través de esta Alianza se pondrán las bases para una mayor integración regulatoria a fin de promover mayor competencia a nivel mundial (Colombia Fintech, 2019).

Esta alianza nace con la necesidad de generar un espacio adecuado de colaboración que busque impulsar los emprendimientos, la competitividad, la inclusión y la educación financiera mediante una regulación común. Sus principales objetivos son los siguientes (Colombia Fintech, 2019):

- Concepción del Comité de Regulación Internacional fintech, que estará conformado por los Comités Nacionales de Regulación elegidos por cada Asociación y que incluirá a los reguladores y supervisores de cada país miembro. La finalidad del foro es el intercambio de conocimientos, experiencias y mejores prácticas para el desarrollo normativo común, para la creación un mercado sin fronteras y globalizado. El Comité tiene como función principal desarrollar mecanismos de comunicación con reguladores y supervisores de forma continua, para acoger un marco regulatorio y de supervisión común.
- Creación del Código de Buen Gobierno y Código Ético Común Iberoamericano que reúna las mejores prácticas y que priorice la seguridad de los clientes finales.
- Creación de un Observatorio de Inclusión Financiera y Protección del Consumidor Final que optimice la competencia financiera y bancarización de todos los países miembros.

- Creación de un servicio de asistencia único por país que sirva para fomentar el emprendimiento y sirva como guía y soporte mediante la creación de una Ventanilla y Buzón fintech único.

#### ***4.2.3. Promoción de los gobiernos regionales para el desarrollo de las fintech***

En el 2017, los gobiernos de la Alianza del Pacífico, en el XIV Reunión de Ministros de Finanzas de la Alianza, acordaron trabajar en el surgimiento del desarrollo de las fintech para el financiamiento de las Pymes como el factoring marcándose dos hitos de trabajo para este sector:

- Mapear las Startups de la Alianza con mayor potencial de internacionalizarse.
- Potenciar la cooperación de los países de la alianza en materia de seguridad digital, además de fomentar la confianza en el uso de las TIC (Colombia Fintech, 2019).

La industria *fintech* es joven en América Latina, pero viene creciendo aceleradamente por lo que es muy importante que los sectores público y privado unan esfuerzos para fomentar su crecimiento y consolidación. Ello genera políticas que respalden una mayor certeza jurídica asegurando una justa y sana competencia entre ellas y los bancos, así como entre inversionistas y consumidores.

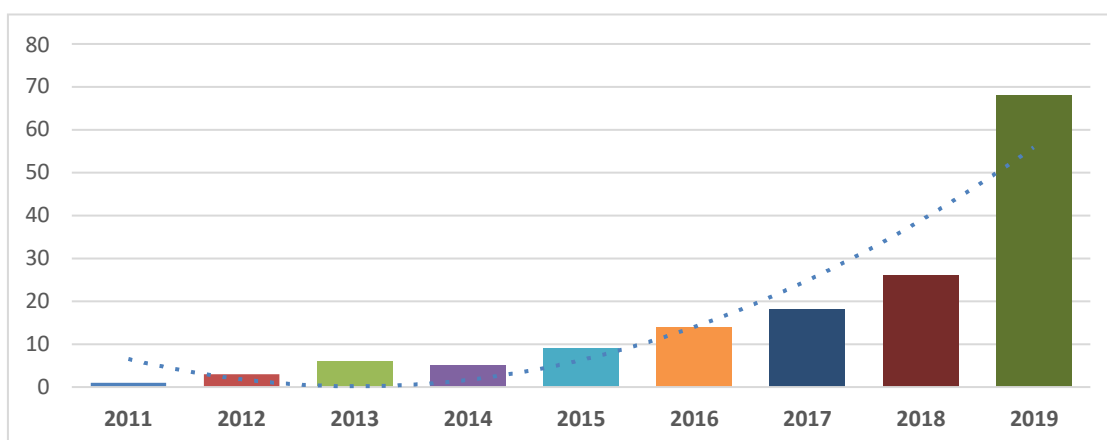
## **4. Las fintech en el Perú**

### **4.1. Presencia de las fintechs en Perú**

En la actualidad, aproximadamente existen 150 fintechs en el país, de las cuales 135 son empresas que cumplen en su integridad con las formalidades legales (constituidas en Registros Públicos con RUC activo). La mayor concentración (80%) están constituidas en Lima, lo que equivale a 120 fintechs constituidas en la ciudad capital. Estas se encuentran ubicadas en Santiago de Surco (27.6%), San Isidro (22.4%), Miraflores (18.2%) y el resto dispersadas a lo largo de la capital (Vodanovic, 2019). A continuación, se puede observar la evolución del crecimiento del sector desde el 2011:



**Figura 8. Evolución de creación de empresas *fintechs* en el Perú**



Fuente: Vodanovic, 2019

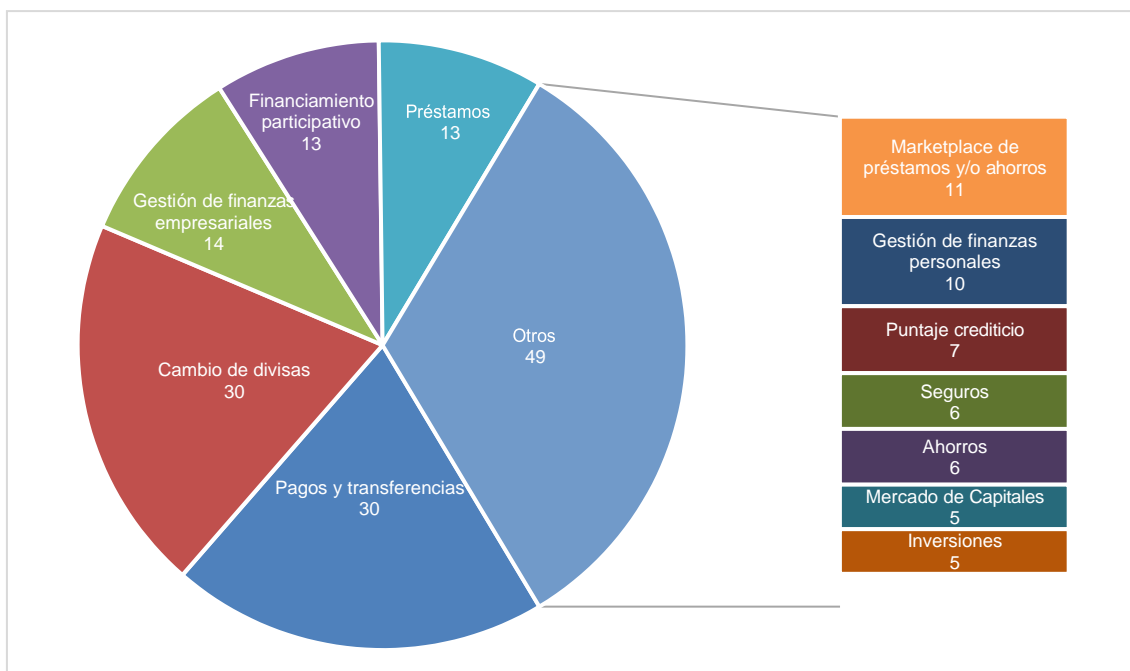
Respecto al gráfico presentado, se puede concluir que las *fintechs*, indistintamente de la categoría a la que pertenezcan, han venido creciendo en promedio a un ritmo de 82% anual, demostrando el potencial existente en el país (Vodanovic, 2019).

Por otra parte, es importante mencionar que cerca del 80% de las *fintech* en Perú se concentran en Lima; sin embargo, se espera un crecimiento importante en provincias, en donde se destaca principalmente la ciudad de Arequipa que en la actualidad se ha convertido en una especie de *hub* para la innovación en general (Sevilla, 2020).

#### **4.2. Tipos de fintechs en Perú**

Respecto a los tipos de fintechs que se puede encontrar en Perú, se observa que los principales servicios ofrecidos están relacionados con pagos y transferencias, así como los servicios relacionados con cambio de divisas. Estas representan al 20% de las fintechs en el mercado nacional. En esta misma línea, las fintechs enfocadas en Gestión de Finanzas empresariales representan el 9.6% del total de fintechs nacionales. Finalmente, el rubro de servicios de crédito (Financiamiento Participativo y Préstamos) cuenta con una participación del 8.8% cada una respectivamente (Vodanovic, 2019) .

**Figura 9. Porcentaje de participación de fintechs por tipo en Perú**



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017

En el Perú, existe la Ley 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”, donde se introducen los principios de regulación y supervisión prudencial, además de definir límites operativos de patrimonio efectivo, crédito ponderado por riesgo y demás aspectos de las instituciones financieras sobre la cual deben basar su accionar (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017). Sobre dicha ley, es importante mencionar lo que se explica en su artículo 11:

“ninguna persona natural o jurídica que carezca de la autorización de la SBS puede dedicarse al giro propio de las empresas del sistema financiero, y en especial, a captar o recibir en forma habitual dinero de terceros, en depósito, mutuo o cualquier otra forma, y colocar habitualmente tales recursos en forma de créditos, inversión o de habilitación de fondos, bajo cualquier modalidad contractual” (Congreso de la República del Perú, 1996).

De esta manera, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) viene preparando una propuesta integral regulatoria que incorpore a las *fintech* en el marco normativo evitando que frene su crecimiento y desarrollo. En este sentido, la Asociación Peruana de *fintechs* viene gestionando con algunos miembros del estado, evaluar el

reglamento del proyecto de Ley para regular las *fintechs* en el Perú. Este proyecto de ley indica que las sociedades administradoras de plataformas de financiamiento participativo financiero podrán solicitar autorización para operar a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) para que, a través de ésta, pueda someterse a su supervisión (Vodanovic Legal, 2019).

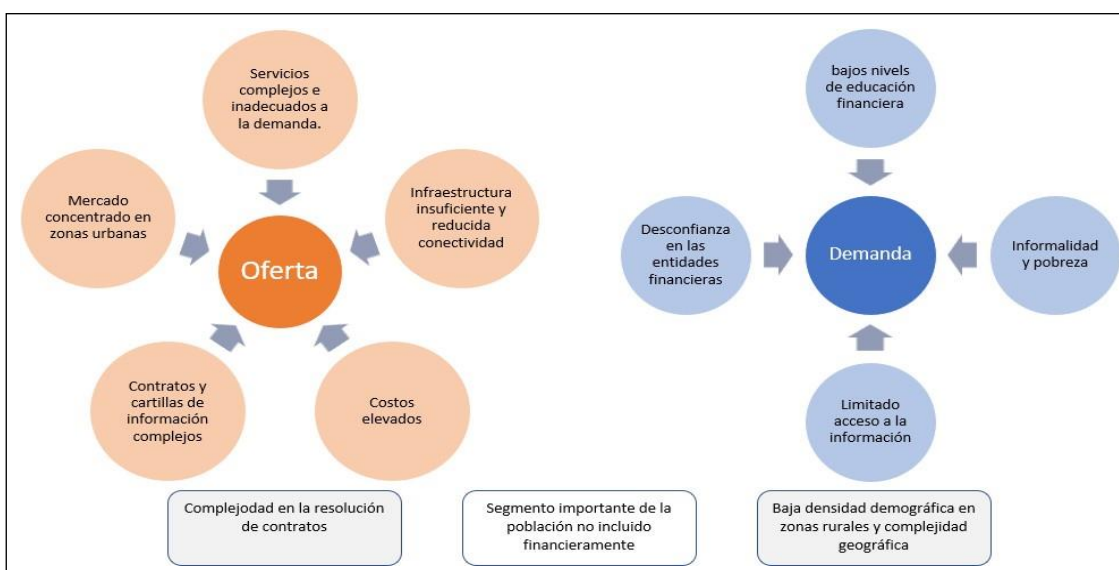
Es importante señalar que el Estado busca regular las *fintechs* con el propósito de minimizar los fraudes y brindarle al ciudadano mayor seguridad cuando utilicen las plataformas digitales para realizar operaciones financieras, lo que representa un punto favorable para acortar la desconfianza financiera en los usuarios y emprendedores cuyos negocios se orienten a brindar dicho servicio.

#### 4.4. Inclusión financiera en Perú

A la fecha, no existe una definición consensuada del término “Inclusión financiera”; sin embargo, para materia de este plan de negocio, se usará la definición dada por el Banco Mundial (2014), el cual define a la inclusión financiera como “la proporción de individuos y empresas que hacen uso de los servicios financieros”.

En ese sentido, el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), encontró trabas para hacer efectiva la inclusión financiera en oferta y demanda de servicios financieros, lo que trajo como consecuencia que un segmento importante de la población no use servicios financieros formales.

**Figura 10. Limitantes de la inclusión financiera en Perú**



Fuente: MEF (2015)

A pesar de los obstáculos presentados anteriormente, en el año 2015, el Perú fue destacado como el país con el mejor entorno para la inclusión financiera, según el ranking del Global Microscope debido en parte a la evolución de las distintas entidades del sector público que durante la última década registraron importantes avances en la política de la inclusión financiera.

Los aspectos que en los que más ha destacado Perú han sido los siguientes:

- Consideración especial de la política hacia la inclusión financiera, la cual fue rezagada durante muchos años.
- La aparición de una mayor cantidad de agentes bancarios, donde las modificaciones en la regulación incentivan la capacidad de los servicios que se pueden ofrecer.
- El avance en pagos electrónicos, en donde se debe considerar que no restringe la participación en el mercado y en donde la regulación del dinero electrónico es apropiada, lo que hace próspera la oferta de servicios de dinero electrónico que cada año viene aumentando.
- Las reglas de conducta en el mercado, dado que los acuerdos financieros son de fácil entendimiento donde detallan las obligaciones y derechos de los usuarios.

Finalmente, el Perú ha experimentado en la última década un importante avance en los mercados financieros, el cual ha prosperado gracias a la estabilidad macroeconómica, la mejora en el marco institucional y un crecimiento sostenido de la economía. Esto hace que ahora se puedan afrontar escenarios más retadores y dinámicos en base a nuevas tendencias innovadoras que vienen desarrollándose desde distintos frentes como son las fintech, el dinero electrónico, el crowdfunding, entre otros

#### **4.5. Uso de los servicios financieros tradicionales en el mercado peruano**

Con relación al sector empresarial, las empresas que utilizan servicios financieros formales son de un 6,5%, siendo las grandes empresas las que destacan con el mayor uso de estos servicios financieros. Bajo la premisa legal que define a una empresa por su dimensión o tamaño, las microempresas representan el mayor volumen dentro del universo de empresas existentes, el cual representa el 94,9% del total de empresas formales. Por otro lado, una MYPE que tenga una deuda en el sistema financiero, tiene un 6,1%, donde las medianas empresas resultan las que hacen mayor uso de servicios

financiero con 69%, mientras que las pequeñas empresas en un 43,9% y finalmente las microempresas con un 4.2%, son las reportan un uso menor como se muestra en la siguiente tabla (Superintendencia de Bancos Seguros y AFPs, 2020).

**Tabla 3. Distribución de acceso a servicios financieros por tipo de empresa**

Tipo	Participación	% que utiliza servicios financieros
Gran Empresa	0.50%	84.8%
Mediana Empresa	0.20%	69.0%
Pequeña Empresa	4.40%	43.9%
Microempresa	94.90%	4.2%

Fuente: SBS (2020)

## 5. Programas de apoyo a las empresas por COVID-19

Ante el estado de emergencia generado por el COVID-19, el Gobierno Peruano ha dispuesto la creación de dos programas de préstamos otorgados por las entidades financieras a las micro, pequeña, mediana y gran empresa, con el objetivo de garantizar que cumplan con las obligaciones con sus empleados y proveedores. Así, nace el programa Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial (FAE Mype).

### 5.1. Reactiva Perú

Ante el impacto generado por el COVID 19 y las necesidades de liquidez a las que se han enfrentado las empresas, el Programa “Reactiva Perú”, creado bajo el Decreto N° 1455 y modificado mediante el Decreto legislativo N° 1457, que tiene como objetivo asegurar la continuidad en la cadena de pagos a través de créditos de capital de trabajo a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, a fin de que puedan cumplir con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios (MEF, 2020).

Para determinar el límite de garantía de las Microempresa que otorga el Programa Reactiva Perú, el criterio es el monto ventas promedio mensual señalado en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Garantías del estado por tramos de créditos**

<b>Créditos por empresa (en soles)</b>	<b>Garantías (%)</b>
<b>Hasta 30 000</b>	98%
<b>De 30 001 a 300 000</b>	95%
<b>De 300 001 a 5 000 000</b>	90%
<b>De 5 000 001 a 10 000 000</b>	80%

Fuente: El Peruano (2020)

Así pues, los créditos serán otorgados con tasas por debajo del 2% anual de acuerdo con el Banco Central de Reserva. El acceso a este financiamiento permitirá mantener la actividad de producción durante el estado de emergencia. Para ello, las empresas que deseen acceder a este programa deberán tener una calificación de Normal o CPP en la central de riesgo de la SBS a febrero 2020.

Solo el programa Reactiva Perú, atendió necesidades crediticias a 71 mil empresas de las cuales el 90% han sido micro y pequeña empresa y el monto promedio al cual han accedido es de S/15,000.00 con un interés por debajo del 3% (RPP, 2020).

### **5.2 Fondo de Apoyo Empresarial-FAE- Mype**

El FAE-Mype es un Fondo Estatal que garantiza los créditos para el capital de trabajo de las pequeñas y microempresas donde se manejan plazos de 3 años y un periodo de gracias de 12 meses, el cual es canalizado por las entidades financieras del sistema financiero y las cooperativas de ahorro y crédito (COOPAC) (Finanzas, 2020). Asimismo, se están otorgando facilidades para que las Mypes accedan a un nuevo crédito hasta fines de este año, exclusivos para capital de trabajo y siendo requeridos a una entidad financiera que cuenten con contrato de canalización de recursos con COFIDE.

La diferencia con el Programa de Reactiva Perú es que pueden acceder tanto empresas formales e informales cuyas actividades sean de producción, turismo, comercio y servicios conexos. Por su parte, FAE Mype viene atendiendo necesidades crediticias de 140 mil empresas al corte de junio 2020, siendo el sector comercio, seguido por el de transporte, almacenamiento, comunicaciones y la industria manufactura, los que demandaron mayor crédito (Andina, 2020).

Al término del presente documento, solo en Lima se han beneficiado a más de 38 mil empresas por el monto aproximado de S/ 502,823.00. Si bien el crédito ofrecido por Reactiva Perú (98%) es mayor comparado al crédito que brindan las FAE-Mype (las cuales están oscilando entre el 70% y 30%), ésta última no resultaría tan atractiva para

una pequeña empresa, ya que, si se solicita un préstamo por 20 mil soles, este solo podrá acceder a unos 10 mil soles aproximados y el costo del crédito será de un 10% anual.

Es conocido que los bancos prefieren financiar a medianas y grandes empresas y que sus costos de crédito son menores a los ofrecidos por las microfinancieras. Estas últimas se ven perjudicadas para colocar más préstamos.

Para finalizar, según Produce (2017), el número total de Mypes en el Perú ascienden a los 5.9 millones y el 83.5% son formales; es decir, un aproximado de 1.8 millones empresas. Cruzando esta información, se puede concluir que solo el 3% de ese universo ha accedido a estos préstamos, lo que significa que sigue habiendo un mercado desatendido que con este plan de negocio se pretende abarcar.

## **6. Conclusiones del capítulo**

De acuerdo con la información a nivel nacional, latinoamericano y mundial sobre el sector de las fintechs, se pueden identificar las siguientes conclusiones:

- El éxito de las fintechs en Reino Unido, líder en Europa en este rubro, es por la planificación y concatenación de diversos factores, empezando desde los mismos emprendedores hasta una política gubernamental que las apoya. Por el contrario, en Perú, aún esto se encuentra en una etapa embrionaria con proyectos de Ley que aún no son aprobados por el Congreso.
- En Europa, los bancos están obligados a compartir información de sus clientes con las fintechs, lo cual podría ser un gran avance en Perú pues permitiría romper la barrera de información que posee banca tradicional.
- La introducción de la firma digital en Perú para realizar transacciones debería proponerse cuanto antes, sobre todo en la actualidad donde muchas actividades aún no se podrán realizar con normalidad, lo cual sería de gran ayuda para las fintechs.
- El crecimiento de las fintechs continúa a un ritmo acelerado a nivel mundial y en muchos casos a 2 dígitos. Año a año, las inversiones en fintechs van creciendo y el rubro de Lending es uno de los más atractivos, lo que representa una gran oportunidad de incursionar en este rubro.

- En Perú, desde el año 2011, este sector ha venido creciendo a un ritmo de 82% anual aproximadamente, lo que demuestra el gran potencial y la aceptación del mercado hacia las fintechs.
- Actualmente, en Perú, no existe un marco regulatorio específico para las fintech; sin embargo, la Asociación Peruana de fintechs se encuentra coordinando con entidades del gobierno para desarrollar un Reglamento para la regulación de las fintechs, sin limitar su desarrollo y crecimiento.
- Si bien los programas de Reactiva y FAE fueron de gran ayuda para las Mypes, éstos solo llegaron a, aproximadamente, el 3% de las Mypes, lo que otorga una gran oportunidad de Mypes desatendidas y que están en busca de financiamiento para capital de trabajo.



## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo, se analizarán las variables internas y externas que pueden impactar en el éxito del plan de negocio.

### 1. Objetivos específicos del capítulo

- Conocer las principales variables existentes del entorno en el cual se desarrollará el presente plan de negocios.
- Analizar las variables encontradas y medir el impacto que puedan tener en el plan de negocios.

### 2. Análisis del Macroentorno

Para analizar las variables que podrían impactar en el negocio, se iniciará realizando un análisis del macroentorno a través del Análisis PESTE, herramienta que permite identificar y evaluar las tendencias y eventos externos a la organización, de modo que esta mapee y mida su impacto en el desarrollo del negocio (D'Alessio, 2012).

#### 2.1. Análisis de factores Políticos / legales

##### 2.1.1. Situación política en el país y su repercusión en la inversión

El octubre, luego del anuncio del actual presidente Martín Vizcarra de disolver el Congreso de la República y, en consecuencia, convocar a elecciones generales en enero del 2020, el presidente alcanzó un 79% de aceptación de su gestión y para noviembre, cayó a 60% de acuerdo con la Encuesta Nacional Urbano-Rural de IPSOS (Agenda País, 2019).

Por otro lado, a inicios del 2019, se reportó una proyección de crecimiento del PBI de un 4.2%, principalmente, por la inversión minera en los proyectos de Mina Justa, Quellaveco y la ampliación de Chinalco (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). No obstante, el Reporte de Inflación desarrollado por el Banco Central de Reserva al cierre del mes de septiembre 2019, refleja que el crecimiento en la economía solo será de un 2.7%, contemplando la situación política que se vive (Diario Gestión, 2019).

A pesar de los resultados, Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva, manifiesta que las empresas no financieras quieren seguir invirtiendo, esperando que el mercado crezca un 3.5% en el 2019 y un 3.7% en el 2020 (Diario Gestión, 2019). Ello indica que la percepción de los empresarios respecto a las inversiones no se ha visto

afectada, lo cual coincide con los resultados de la encuesta realizada por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) a dos mil personas sobre la percepción de la situación política del Perú, cuyo resultado demostró que el 57.3% de los peruanos no está interesado en los problemas políticos que enfrenta el país (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, 2018).

Si bien el crecimiento del Perú finalizará por debajo de lo esperado a inicios de año, la inversión privada no impactará negativamente en la economía del país ni desalentará las inversiones. De modo que, la propuesta de negocio se encontraría en un ambiente en el que las inversiones continuarían desarrollándose.

### ***2.1.2. Regulación integral para normar a las fintech***

En el 2018, la excongresista Lourdes Alcorta, del partido Fuerza Popular, presentó un proyecto de ley donde solicita se declare de interés público la Regulación de las *fintech* o empresas que utilizan tecnología para brindar servicios financieros, con la finalidad de minimizar los fraudes financieros, lavado de activos, financiamiento al terrorismo, además de brindar a los usuarios un escenario regulado que proteja sus actividades en dichas plataformas digitales (Congreso de la República, 2018).

Cabe resaltar que, de aprobarse el proyecto de ley, los encargados de trabajar oficialmente en las regulaciones y medidas asociadas, será el Ministerio de Economía y Finanzas junto con la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS).

### ***2.1.3. Impulso gubernamental para la constitución y fortalecimiento de las Mypes***

De acuerdo con el MEF, el número de autorizaciones que un empresario debe obtener para poner en marcha una compañía se vienen incrementando, lo que genera una mayor complejidad para su constitución. Para ello, el gobierno está impulsando la ejecución de un proyecto que busque reducir la complejidad de la constitución de empresas, siendo un claro ejemplo el proyecto “Constitución de empresas en 72 horas”, en el que participa la RENIEC, el MEF, la SUNAT, la Sunarp, el Consejo de Notarios de Lima y la PCM (Sociedad de Comercio Exterior de Perú, 2018).

Por su parte, la institucionalización del Sistema de Compras Myperú, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo N°1414, espera beneficiar a once mil Mypes adicionales entre el 2019 y el 2020, lo que ha generado empleos a más de 160 mil personas

directamente y permitido que distintas entidades estatales como los ministerios, gobiernos regionales y otras, adquieran bienes producidos por las Mypes (El Peruano, 2018).

En el Perú, son pocas empresas las que están inscritas en la SBS (Superintendencia de Banca y Seguro) e incluso en la UIF (Unidad de Inteligencia Financiera del Perú), lo cual permite que las empresas sean identificadas con un código de empresa para reconocer que vienen cumpliendo con las mejores prácticas evitando el lavado de activos o financiamientos terroristas.

El gobierno está impulsando la rápida creación de la Mypes y que éstas, a su vez, puedan asegurar sus ingresos a través de compras locales impulsadas por el estado. Ante estas facilidades, es posible que la creación de las Mypes se incremente en el corto plazo y, por ende, pueden necesitar préstamos para la constitución de éstas.

## **2.2. Análisis de factores Económicos:**

El Perú mantiene el menor riesgo país de América Latina, de acuerdo con la agencia calificadora de riesgo Moody's, y mantiene una calificación de crédito A3, lo que genera un país atractivo para inversiones externas. Conforme a la Comisión de Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la región crecerá un 0.5% mientras que, en el país, se estima que será por encima de los 2.5% (El Peruano, 2019).

Estos resultados dan confianza al inversionista internacional manteniendo posiciones largas en activos de riesgos. A su vez, Perú seguirá destacando por sólidos fundamentos macroeconómicos, manteniendo baja deuda pública y altas reservas nacionales netas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Se observa que, actualmente, las variables macroeconómicas del país son favorables para la inversión en los distintos rubros, de modo que existiría una demanda alta de Mypes que requerirán financiarse para aprovechar las oportunidades del país. De este modo, se recurriría a las distintas fuentes de financiamiento existentes en el mercado como la propuesta en el presente documento.

### ***2.2.2. Competitividad peruana mantiene proyección de crecimiento***

El Gobierno peruano viene trabajando una serie de medidas de política económica orientadas a mejorar el crecimiento potencial de la economía, acompañada de un mayor impulso a la competitividad y productividad, con sostenibilidad fiscal. Para ello, el Gobierno ha aprobado la Política Nacional de Competitividad y Productividad (2018),

cuyo principal objetivo es incrementar el bienestar de los peruanos, sobre la base de un crecimiento sostenible. Cabe destacar que, es necesario implementar distintas estrategias para alcanzar un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo, orientadas a mejorar la capacidad de innovación y promoviendo la igualdad laboral y seguridad (competencia laboral y responsabilidad social).

Estas estrategias están orientadas principalmente a mejorar la capacidad para innovar, promover la seguridad e igualdad laboral, y combinar mejor la competencia empresarial y la responsabilidad social. De este modo, la proyección del crecimiento de la inversión privada se mantiene en 7,4% en promedio para los años 2020-2022, debido al incremento de la inversión no minera explicado por la mayor inversión en infraestructura (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Finalmente, al existir un nivel alto de competitividad, las Mypes requerirán mayores fuentes de financiamiento para continuar desarrollándose en el mercado peruano, de modo que las distintas propuestas de financiamiento existentes en el mercado peruano como la del presente documento podrán aprovechar esta oportunidad para crecer junto con las Mypes.

### ***2.2.3. Créditos a las Mypes a través del sector financiero peruano***

Tal como señala el Banco Mundial, el sector financiero contribuye al desarrollo de las economías al permitir una asignación óptima de capital, producir información sobre inversiones y fomentar la entrada de capital extranjero. De igual manera, la introducción de nuevos métodos de pago, como tarjetas de crédito y débito, cajeros automáticos y pagos virtuales han facilitado las transacciones, acelerado los procesos y fidelizado a los clientes. En este sentido, la banca múltiple desempeña un papel fundamental dentro del sistema financiero peruano y es la principal proveedora de crédito para los distintos segmentos de nuestra economía, a excepción de la microempresa.

Con respecto a los créditos otorgados a las pequeñas empresas, la banca múltiple proveyó S/15,155 millones (+2.8%). No obstante, si bien esta última mantuvo su liderazgo al ser la principal proveedora de crédito a los demás segmentos empresariales, en el caso de la microempresa, las cajas municipales fueron las principales proveedoras, con un 37.7% (S/4,125 millones) del crédito total a este segmento. La banca múltiple, por su parte, otorgó S/3,527 millones (+2.2%), es decir, un 32.3% del crédito otorgado a la microempresa (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2019). Cabe resaltar que las

Mypes, actualmente, representan más del 90% del universo empresarial y solo el 6% tuvo acceso al sistema financiero (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

Es importante resaltar que los préstamos bancarios suelen ofrecer una tasa promedio de 33.5% y las cajas a un 44.18% aproximadamente, lo que hace que las *fintech* se conviertan en una rápida solución para obtener préstamos a tasas más competitivas que las otorgadas por otras entidades financieras (Superintendencia de Banca y Seguros, 2019).

Hoy en día, la banca múltiple es fundamental para el desarrollo económico del país. Sus indicadores permiten observar el comportamiento de los créditos a nivel sectorial y nacional. En este sentido, la penetración de la banca a cada vez más rincones del territorio nacional permite un mayor acceso al crédito y, por ende, un mayor gasto en consumo e inversión. No obstante, facilitar el acceso de las Mype a la banca es clave para garantizar su operatividad y un mayor desarrollo (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2019).

De lo expuesto anteriormente, se concluye que hoy en día la banca multicanal es la principal fuente de financiamiento en el mercado peruano para los distintos públicos objetivos; sin embargo, para el financiamiento de las Mypes, las cajas municipales son las principales proveedoras de financiamiento, dado que la banca multicanal aún no puede llegar a todo el público objetivo y, además, no se adapta a dichas necesidades pues posee otros niveles de *scoring* respecto al riesgo. De este modo, una alternativa de financiamiento que pueda llegar a las Mypes y que, además, sea más barata y ágil en comparación con la banca multicanal podría aprovechar la oportunidad del público objetivo no atendido actualmente.

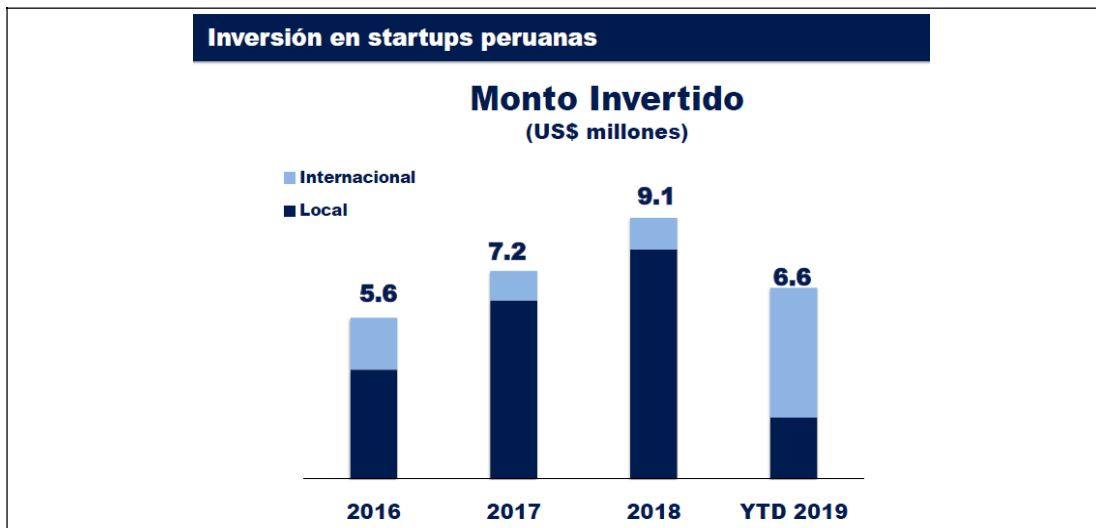
#### **2.2.4. Inversión peruana en Startups continúa creciendo**

Para el primer trimestre del 2019, se ha reportado 12 transacciones de inversión por un total de US\$6.6 millones para *startups* peruanas, por encima de las 7 transacciones de inversión por US\$1.68M reportados en el mismo trimestre de 2018 (+295%).

De las inversiones mencionadas, se desataca la ronda de financiamiento para Crehana por US\$4.5M con la participación de Acumen Latam Capital Partners, Mountain Nazcay Di la Capital; Keynua, startup fundada por el equipo que lideró Cinepapaya (adquirida por Fandango en 2016), pasó por Y Combinator y logró inversión de Nilo Ventures y otros no revelados (Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor, 2019).

Por otra parte, es importante mencionar que este incremento de inversiones en *startups* peruanas en el primer trimestre del 2019 no es un hecho aislado, sino que se encuentra alineado con la tendencia de crecimiento de inversión, como se puede observar en la siguiente imagen, en donde ha venido creciendo aproximadamente en 27% anual desde el 2017 (Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor, 2019).

**Figura 11. Inversión en startups peruanas**



Fuente: Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (2019)

El financiamiento de las *fintechs* crece año a año, en la medida que la industria va desarrollándose y el mercado y los inversionistas perciben los valores de estas empresas. A nivel mundial, se presenta un incremento sostenido al alza desde el año 2010 (ASBANC, 2017).

**Figura 12. Financiamiento a fintechs a nivel mundial (2010 – 2015)**



Fuente: ASBANC (2017)

Existe un creciente interés de nuevos inversores, donde se percibe un incremento de 20% en el 2019 respecto al año anterior. Afluenta, una de las *fintechs* más importantes en Perú, presentó un incremento de 342% de ingresos de fondos durante el “*Cyber Ahorro*” y, en abril del 2019, colocaron más de 700 mil préstamos online, principalmente, para la refinanciación de deudas e inversión en inmuebles comerciales y hogares (Salas, 2019).

En conclusión, se observa que el nivel de inversión para las *Startups* peruanas viene creciendo anualmente de manera acelerada. Así, se muestra al Perú como un país emprendedor, lo cual, para continuar desarrollándose, necesitará de la obtención de fuentes de financiamiento más baratas teniendo en cuenta el costo de financiamiento del inversionista. De modo que, propuestas de negocio enfocadas en brindar financiamiento barato podrían tener una oportunidad de crecimiento en este mercado creciente.

### ***2.2.5 El Perú se encuentra en bono demográfico.***

Uno de los bonos más importantes que tiene el Perú es la estructura poblacional, dado que el 84% de adultos peruanos que están trabajando tiene una edad de 35 a 59 años según el Instituto Peruano de Economía (IPE), lo que quiere decir que existe una cantidad de personas en edad de trabajar, respecto a los adultos mayores o menores de edad que pueden trabajar (El Peruano, 2019).

Esta relación se extenderá hasta el 2038, lo que implica que mientras la población activa sea mayor, ésta deberá con mayor capital humano y ser más productiva para poder sostener a la población dependiente, lo cual incentivará al país para el desarrollo de empresa y de la economía.

## **2.3. Análisis de factores Sociales:**

### ***2.3.1 Perú, un país de emprendimiento***

De acuerdo con el índice de Actividad Emprendedora Temprana, Perú representa el 24.6% de emprendimientos en fase temprana, colocándose en el tercer lugar a nivel mundial. A su vez, ocupa el primer lugar en cuanto al índice de Espíritu Emprendedor en Latinoamérica.

En el 2018, se reveló que en Perú el 43% de la población busca desarrollar un negocio en los próximos tres años, lo que lo ubica en octavo puesto en el ranking mundial y en sexto puesto en Latinoamérica (Global Entrepreneurship Monitor, 2019).

El informe también menciona que uno de cada cuatro peruanos mayores de edad se encuentra inmersos en la creación de un negocio o ya es dueño de uno; sin embargo, Perú también se ubica en el puesto 25 de 54, a nivel global, cuyos negocios se ven discontinuados. Aterrizándolo a cifras reales se observa que por cada 100 emprendimientos establecidos en el país 30 de ellos se encuentran en la etapa temprana teniendo dificultad para consolidarse.

El Perú es un país de alto nivel de emprendimiento lo que implica que existe un mercado amplio para el desarrollo y financiamiento de Mypes; sin embargo, se debe prestar atención a los emprendimientos que están en la fase temprana para detectar las mayores dificultades y trabajar en ellas a fin de que la empresa pueda consolidarse en el tiempo.

### ***2.3.2 La desconfianza financiera***

De acuerdo a ASBANC, las razones principales por la cual el peruano decide no acceder al sistema financiero están en “no contar con ingresos suficientes para tener una cuenta con un 62.04%, mientras que el 27.72% indica que no está interesado o que no lo necesita y por último un 3.36% tiene desconfianza financiera” (Diario la República, 2018).

Según IPSOS (2018), si bien el Perú es un país que destaca por su amplio interés por el emprendimiento, no existe una cultura sólida de bancarización, dado que solo el 41% de los adultos entre de 18 y 70 años son clientes de algún banco, caja o financiera.

Cabe resaltar que, conforme a lo expresado por Max Schwarz, profesor de la facultad de ciencias empresariales y económicas de la Universidad de Lima, las personas que se encuentran afiliadas a un banco lo hacen porque sus empleadores los obligan a tener una cuenta bancaria y llegado el fin de mes retiran el 100% de efectivo, con lo cual la bancarización se convierte en nula (Business Empresarial, 2019).

Allyson Nash, gerente de productos pasivos y canales de Mibanco, comenta que el 52% de los peruanos prefiere ahorrar en sus casas y solo el 14% lo hace en entidades financieras formales (Diario Gestión, 2019).

Este suceso merma la inyección financiera, lo cual ralentiza el dinamismo financiero y evita un avance económico más acelerado, por lo que se identifica como una amenaza latente.



### ***2.3.3 La informalidad en el Perú***

El Perú es un país altamente informal en términos laborales. En el 2018, el país presentó una tasa de informalidad laboral urbana del 65.7%, con un crecimiento del 2.3% respecto al año anterior (INEI, 2018). En cuanto a las Mypes, solo el 20.7% de ellas aporta a las ventas (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

La informalidad supone un efecto negativo sobre la eficiencia, dado que, al existir ingresos tributarios disminuidos y una congestión de los bienes públicos, resulta un menor crecimiento de productividad y desarrollo del país.

### ***2.3.4 Población económicamente Activa y no Activa***

Según indicó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para febrero de 2019, la Población económicamente activa (PEA) había crecido un 0.8% y, al mismo tiempo, la Población Económicamente No Activa (No PEA) creció 2.7% que, en términos numéricos, está representada por 2.5 millones de peruanos.

En el segundo trimestre del año, la población con empleo adecuado aumentó en 117,000, representando el 60.3% de la fuerza laboral y concentrándose en la población con educación universitaria, lo cual aumentó su cifra anterior en un 14.2%; seguida por la población con 45 años expandiéndose en un 9%; y, en tercer lugar, está representada por la población femenina aumentando 71,500 personas adicionales.

Por su parte, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana ha presentado su tasa más baja de los últimos tres años cuyo porcentaje es de 6.3%. Es decir, son 329,700 personas que buscan empleo de forma activa (INEI, 2019).

Finalmente, se concluye que los factores sociales implicados muestran una posturas por un lado beneficiosa y por otro perjudicial, dado que existe mucho emprendimiento en el país, pero aún se encuentran limitantes en términos de bancarización y formalidad. Sin embargo, estos hechos, al ya existir un mercado y al contar con un país en crecimiento, marcan una oportunidad para ser aprovechada por las *fintechs*.

## **2.4. Análisis de factores tecnológico**

### ***2.4.1 La penetración de internet y dispositivos móviles en Perú***

El avance tecnológico ha permitido que cada vez más personas en el Perú accedan al servicio de internet con una sostenida tendencia al alza en la penetración de su uso. Ello

ha incrementado 3.8 puntos porcentuales en el 2018 respecto al año anterior, llegando a un 54.7% en la población mayor a 6 años en el país. Esta cifra es aún mayor en la capital, donde el 75.3% de los limeños acceden a internet (INEI, 2018).

Este consumo se ha incrementado amplia y sostenidamente mediante el uso de dispositivos móviles, donde, en el primer trimestre del 2019, el 78.4% de la población realizó consumió internet a través de ellos, lo que representa un incremento de 41.1 puntos porcentuales respecto al 2014 (OSIPTTEL, 2019). Por otro lado, el consumo diario de Internet también ha ido creciendo, siendo, en el 2018, el 74.3% de la población mayor a 6 años la que se conecta y lo usa diariamente -3.2 puntos porcentuales adicionales al año anterior (INEI, 2018).

Esta tendencia al alto consumo de internet permite democratizar accesos y servicios a personas que antes no contaban con los recursos para ellos, tanto en términos de comunicación como de oportunidades de negocio. Existe entonces un mercado potencial amplio al que se puede acceder de una manera masiva.

#### ***2.4.2 Baja inversión pública en innovación, ciencia y tecnología***

Si bien el uso de la tecnología aumenta, Perú presenta una baja inversión pública en innovación, ciencia y tecnología, representando únicamente el 0.08% del PBI, mientras que países de la región, como Colombia, Argentina y Chile, invierten 0.24%, 0.59% y 0.38% respectivamente (Izquierdo Segura, 2018). Por otro lado, según Concytec, Perú se encuentra en la posición 71 del ranking mundial respecto a innovación por la baja destinación de presupuesto al desarrollo tecnológico, razón por la cual el presidente Martín Vizcarra sostuvo en la inauguración de la Semana Nacional de Innovación, en el 2018, que el Perú destinará mayores recursos con la finalidad de buscar nuevas soluciones para la reducción de la pobreza en el país (Gestión, 2018).

Se concluye que, si bien el Estado invierte un porcentaje menor en el desarrollo de la tecnología en comparación con los demás países de la región, éste reconoce la importancia de ampliar los recursos para su desarrollo, lo cual significa una oportunidad beneficiosa para la realización de este plan de negocio.

#### ***2.4.3 La creciente importancia de la ciberseguridad***

En la medida que el uso de las tecnologías incrementa, existe, también, una mayor vulnerabilidad ante ataques cibernéticos. En el Perú, los ciberataques a empresas han

crecido a razón de 60 diarios en el 2018, mientras que en el 2017 eran solo 8. Adicionalmente, solo el 56% de las empresas peruanas dedicarán entre el 10% y 20% de sus presupuestos en tecnología para protegerse de ellos en los próximos tres años (Optical Networks, 2019).

En cuanto a las empresas *fintechs* en América Latina, aproximadamente, el 80% de ellas mencionan que la ciberseguridad es una amenaza latente para sus negocios y tan solo el 47% tiene un plan de contingencia en caso de incidente (BID, BID Invest y Finnovista, 2019).

La ciberseguridad es, entonces, un factor vital para la sostenibilidad de un negocio digital y se está convirtiendo poco a poco en una necesidad cada vez más latente debido al incremento de los ataques cibernéticos.

Existen consensos regionales para impulsar la Economía Digital en América Latina. Es por ello que en el informe sobre los Enfoques Regionales y Sub Regionales de la Economía Digital, publicado en el 2018, se muestra la importancia de impulsar un mercado digital regional que sea más competitivo, en donde se promueve el desarrollo sostenido a través de Consensos Regionales que contribuyan a generar mecanismos eficientes con la homogenización de marcos legales regulatorios y de mercado de economías nacionales (Cullen International SA, 2018).

A continuación, se detallan los impactos positivos de trabajar en los marcos jurídicos alineados:

- Aumentaría la confianza de los inversores, la cual estimularía la inversión extranjera directa.
- Estimularía la innovación y diversificación económica en toda la región.
- Aumentaría la confianza en el uso del comercio y pagos electrónicos entre los más de 600 millones de consumidores latinoamericanos.
- Impulsaría la demanda de conectividad de alta calidad.
- Aumentaría la productividad incluyendo a pequeñas y medianas empresas.

Si bien hay distintas asociaciones regionales y subregionales comprometidas en trabajar en distintos temas relacionados al mundo digital, el Foro de Cooperación Económico Asia Pacífico (APEC), en el cual el Perú está inmerso, es el único grupo

intergubernamental que busca reducir las dificultades del comercio y la inversión pues no exige a sus miembros asumir obligaciones jurídicamente vinculantes. Es decir, todos los miembros que la conforman tienen igual peso en sus opiniones, lo que promueve el diálogo y reconoce la importancia de la economía de Internet para el desarrollo y crecimiento de la región de Asia Pacífico integrada y conectada hacia el año 2025.

Por su parte, existen otras entidades preocupadas en beneficiar a su población respecto a las telecomunicaciones y el comercio electrónico, como, por ejemplo:

**Tabla 5. Objetivos buscados por distintos Organismos Regionales**

Organismos Regionales	Objetivo
La Alianza del Pacífico	Busca la implementación, desarrollo y profundización de los temas específicos incluyendo telecomunicaciones y comercio electrónico.
El Acuerdo Transpacífico	Busca el fomento de las relaciones comerciales y económicas entre las naciones que firman el acuerdo, reduciendo o eliminando los aranceles e impuestos de aduana. Asimismo, quieren trabajar en las directrices sobre políticas y regulación económica para aumentar el comercio electrónico y el comercio de bienes y servicios digitales.
El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico	Que haya cooperación entre sus miembros buscando la estandarización de las TIC, minimizando las barreras comerciales.
El Mercado Común del Sur	Que exista libre circulación de los capitales, los bienes y personas entre sus miembros, creando unión aduanera y estableciendo un Mercado Común del Sur.
La Comunidad del Caribe	Que se facilite el despliegue de las TIC en la región, modulando los marcos regulatorios y legales para la expansión banda ancha, los sistemas de gestión de la información, mejorando la seguridad del espacio digital y la gestión de sistemas.
El Proyecto Mesoamérica y el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	Fortalecer la integración regional y promover el desarrollo económico y social de sus países.

Fuente: Cullen International SA, 2018

Se observa que en relación con Europa o Asia, la economía digital en América Latina no ha logrado establecer bloques de integración regional o subregional que ayuden a articular de manera eficiente un mercado regional digital. Según las estadísticas publicadas por la UIT en el 2017 y relacionadas con 2016, en promedio, el 53.6% de los hogares tienen acceso a Internet. Dicho acceso varía considerablemente de una región a

otra y depende de si los países están económicamente desarrollados o aún en vías de desarrollo. Por ejemplo, la penetración de internet en Europa es del 84%, mientras que en América la penetración es de 65.3%, 48.1% en Asia Pacífico y en África solo un 18% (We are social & Hootsuite, 2018).

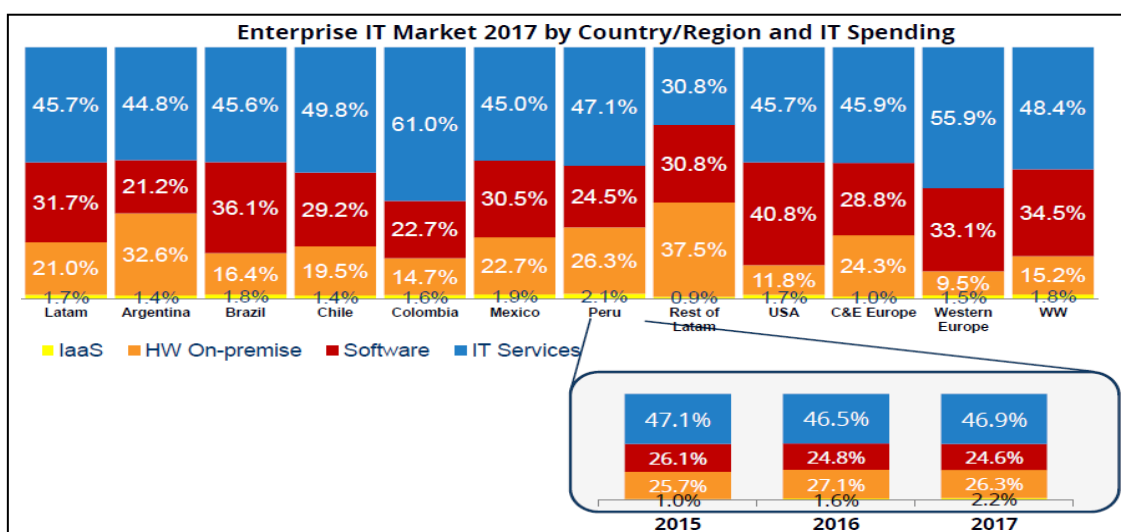
### 2.4.4 Cloud Computing

En la actualidad, esta es una nueva tendencia tecnológica que ofrece beneficios importantes para las empresas. Se trata de un modelo que permite acceso directo y bajo demanda en red, a recursos configurables que comparten información entre ellos, los cuales pueden ser aprovisionados o gestionados con un esfuerzo mínimo a través de los proveedores de servicios de internet que posee las siguientes características (Sanchez, 2017).

- Escalable: capacidad de adaptarse a los cambios de los recursos de TI.
- Elástica: puede adaptarse a los cambios de costo de acuerdo con la demanda.
- Servicio: trata de satisfacer a una demanda, sin que el participante participe de su ejecución.

Es importante señalar que se deben considerar aspectos como la seguridad de la información y continuidad de las operaciones. Por otro lado, es importante considerar que el mercado peruano aún está realizando inversiones en hardware, lo que conllevaría a tener una oportunidad de crecimiento importante en las plataformas de Cloud en el país.

**Figura 13. Inversiones de tecnología en Perú comparado con otros países**



Fuente: IDC- Claro (2017)

Se concluye que los factores tecnológicos son clave para el desarrollo de una *fintech* dado que se soportan enteramente en servicios conectados a Internet y donde existe una oportunidad en el mercado ya que cada vez más peruanos lo usan, gracias a su democratización a través de dispositivos móviles, lo que supone una audiencia cada vez más grande que pueda aprovechar soluciones tecnológicas que conecten con ellos y satisfagan sus necesidades.

Por otro lado, se percibe un panorama en el cual el país busca invertir más en desarrollo tecnológico para dar pie a soluciones tanto para los usuarios como para las pequeñas y grandes empresas para, de esa manera, impulsar el crecimiento del país. Asimismo, es importante trabajar en un marco regulatorio integral entre países de la región, a fin de facilitar la integración financiera y la promoción de las *fintechs*. Finalmente, se reconoce que la ciberseguridad es un factor de suma importancia para evitar la vulneración de las empresas a ataques cibernéticos que perjudiquen su negocio.

## **2.5. Análisis de factor ecológicos:**

### ***2.5.1. Crecimiento de las Fintechs y su importancia con el Medio Ambiente***

Diversos emprendimientos se están consolidando en el segmento de las *fintechs* basadas en plataformas tecnológicas que ofrecen productos y servicios financieros altamente innovadores. Desde el 2017, 703 emprendimientos *fintech* fueron identificados en América Latina y en el 2018 se han incrementado en un 66%, elevándolos a 1,166 en 18 países de la región (BID Invest, BID Invest y Finnovista, 2018).

En el informe publicado por El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), titulado “*fintech* and Sustainable Development: Assesing the Implications”, se menciona cómo se pueden aprovechar las finanzas digitales para obtener beneficios ambientales, reduciendo los costos y promoviendo eficiencias, y haciendo posible que las personas que no tienen hoy los recursos económicos puedan tener acceso a energías limpias mediante sistemas innovadores. Con ello, lo que busca es crear conciencia en los usuarios que el uso de este tipo de plataformas ayuda a reducir el consumo del carbono (United Nations Environment Programme, 2016).

Por otro lado, existe un creciente interés entre los gobiernos, consumidores e instituciones que buscan abordar los riesgos ambientales, emisiones de carbono y la deforestación en diferentes partes del mundo. A esta causa, también, se suman los

inversionistas y bancos que buscan invertir en proyectos apoyados de los avances tecnológicos que permiten monitorear en tiempo real el crecimiento de sus inversiones a través de tecnología geoespacial, obteniendo así una mayor perspectiva estratégica sobre la distribución geográfica de las operaciones (Amaral, 2018).

Se concluye que, en la actualidad, los clientes de las instituciones financieras que usan los dispositivos móviles para hacer negocios se encuentran interesados en mitigar y adaptarse al movimiento a favor del cuidado del medio ambiente. Por ende, se observa que las instituciones financieras, específicamente las *fintech*, se están enfocando en ofrecer una amplia gama de servicios financieros ecológicos, asumiendo un rol proactivo promoviendo la economía baja en carbón a través de aplicaciones innovadoras, como cuentas de ahorro ecológica, tarjetas ecológicas, entre otros.

## **2.6. Análisis de factores de Riesgo:**

Existen 2 tipos de riesgos, para los inversionistas y los emprendedores.

### **2.6.1 Riesgo para inversionistas**

- **Riesgo de Crédito:** En caso la inversión realizada no rinda los frutos proyectados del emprendimiento, el inversionista no tiene garantías para recuperar su dinero. Esto debido a que las *fintech* están orientadas a la reputación por la facilidad de préstamos que realizan, mas no de las diligencias para gestionar correctamente un emprendimiento, esto es responsabilidad de los inversionistas.
- **Riesgo de Liquidez:** Una inversión genera retornos solo si los emprendimientos son lucrativos de forma consistente, mas, muchas veces, toman bastante tiempo. Debido a ello, algunas de estas inversiones no logran llegar a la definición de liquidez.
- **Riesgo de Fraude:** Debido a que muchas veces no existen los medios para que los inversionistas puedan hacer seguimiento a los proyectos, éstos deben usar herramientas de *crowdfunding* para realizar las diligencias y evitar escenarios fraudulentos.
- **Riesgo Tecnológico:** Es responsabilidad del operador de la plataforma nivelar los fondos remitidos por los inversionistas con los proyectos de los emprendedores. Si los fondos son retenidos por la plataforma o un custodio, los fondos otorgados por el inversionista podrían ser menores que los recibidos por el emprendedor.

- **Riesgo de Ciberseguridad:** Debido a su naturaleza, este tipo de aplicaciones pueden resultar vulnerables a ataques cibernéticos. Se vienen aplicando técnicas de bajo costo como el proceso de validación POS por medio de asignaciones de clave con la finalidad de dejar menos expuesto hacia los ataques de red, pero elevando el riesgo de robos de clave.

### ***2.6.2 Riesgo para emprendedores***

- **Riesgo de robo de Propiedad Intelectual:** Publicar en línea información sobre productos no patentados puede implicar la pérdida de derechos de propiedad intelectual.
- **Riesgo Reputacional:** Un emprendedor asume riesgo reputacional cuando lleva a cabo exitosamente una campaña de *crowdfunding*, pero el producto final no es lo que buscan los inversionistas (Américas, 2017).

## **3. Análisis de Microentorno**

Para continuar con el análisis de los factores externos, se realizará un Análisis de las cinco fuerzas de Porter pues esta herramienta permite establecer la estructura y el potencial del sector en el que la propuesta de negocio competirá (D'Alessio, 2012).

### **3.1. Análisis de amenaza frente a nuevos competidores**

Hoy en día esta amenaza tiene un riesgo medio para la propuesta de negocio planteada dado que existen en el Perú incentivos para promover la creación de emprendimientos enfocados en innovación. De este modo, se puede observar, por ejemplo, el programa creado por Produce denominado “Innovate Perú”, el cual es un concurso de fondos no reembolsables dirigido a emprendimientos de innovación en el cual se invierte más de S/5,000,000 para poder apoyar a nuevos startups (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018), los cuales, en su mayoría, están enfocados en negocios en la nube.

En este mismo sentido también se dice que la amenaza de nuevos competidores es mediana pues existen pocas empresas en el mercado que ofrezcan un valor agregado similar al propuesto en el presente trabajo, por lo que distintos inversionistas podrían observar la existencia de oportunidades para poder ingresar a un mercado atractivo y poco atendido.



Finalmente, en la misma línea se observa que la banca tradicional, como se conoce en la actualidad, puede convertirse en un nuevo competidor en este segmento, ya que poco a poco está abarcando público no atendido a través de distintos productos, migrando con cada uno de ellos a un canal virtual, lo que se podría, en algún momento, traslapar con la propuesta de valor ofrecida.

Asimismo, se alista el ingreso de tres bancos digitales al Perú en este año. Según el Diario Gestión, uno de ellos es un Banco Español que es 100% digital, sin agencias físicas, el cual ya tiene presencia en otras partes del mundo. Las otras dos iniciativas son un modelo híbrido, llamado Neo Bank (un banco en la nube), el cual está colgado de la licencia de un banco que ya la tiene. En palabras de Javier Salinas, director de Empreunde UP, “uno de ellos está pidiendo licencia (ante la SBS) como Banco Challenge, es decir, de un banco totalmente nuevo, en la nube, sin agencias”. La diferencia de estos bancos con la banca tradicional radica que el 80% de sus estructuras están orientadas hacia la experiencia del cliente (Diario Gestión, 2019).

### **3.2. Análisis del poder de negociación de los clientes**

Respecto a esta variable analizada, se puede observar que el poder de negociación de que tienen los clientes frente a la propuesta de valor presentada es media dado que a pesar de que hoy en día existe poca oferta de productos similares en el mercado que le pueda brindar a los clientes acceso a productos de financiamiento pues los requisitos para que los clientes puedan endeudarse (tiempo en el mercado, score de riesgo, historial crediticio, entre otros) son altos, podrían estos optar por otras fuente de financiamiento informales aun con tasas mayores.

Lo anterior se condice con lo indicado por la Cámara de Comercio de Lima, en el cual se indica que solo el 6% de las Mypes en el Perú participan de servicios financieros (Cámara de Comercio de Lima, 2019), pues los requisitos para poder ingresar a la banca tradicional, como se han mencionado anteriormente, son altos.

De este modo, el poder del cliente es medio sustentado en la necesidad de financiamiento para poder tener la liquidez necesaria y cubrir las necesidades de capital de trabajo, entre otros, lo cual, es sopesado con las opciones de financiamiento informal existentes en el mercado.

### 3.3. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Respecto a este punto, los principales proveedores claves para la presente propuesta de negocio son los siguientes:

- Proveedores de dominios web
- Proveedores de servicios cloud
- Proveedores de servicios de Analítica
- Desarrolladores de plataformas web y hosting
- Centrales de riesgos

En torno a los mismos, el poder de negociación, en el cual se ubicaría la empresa propuesta sería medio dado que si bien existen proveedores genéricos (por ejemplo, los relacionados a dominios web como la Red Científica Peruana, la cual es responsable de otorgar los dominios “.pe”), este servicio puede ser adquirido a través de cualquier proveedor sin, necesariamente, pasar por la RCP. De este modo, actualmente, existen 115,943 dominios activos que no han sido necesariamente adquiridos a través de la RCP (Punto.pe, 2019).

Sin embargo, así como existen estos proveedores de servicios genéricos, también, se requerirá contratar con proveedores especialistas en el tema financiero vinculados con plataformas web con la finalidad de que el servicio que se ofrezca no tenga caídas y brinde la seguridad necesaria a los clientes (Hosting, 2017).

En este mismo sentido, dado que la industria *fintech*, actualmente posee escasa información de potenciales clientes, se deberá contratar proveedores especialistas que puedan desarrollar algoritmos de score crediticio para evaluar a consumidores a través del *big data* e inteligencia artificial en base al comportamiento de acuerdo con consumos y desembolsos para determinar su capacidad de pago (Vodanodic Legal, 2018).

Se concluye de lo anterior que el nivel de negociación de los proveedores es medio, basado, principalmente, en la especialización de los proveedores que se requerirá para poder poner en marcha la propuesta de negocio realizada.

### **3.4. Análisis de amenaza de servicios sustitutos**

Respecto a este punto, la principal amenaza de servicios sustitutos viene por parte de la banca tradicional, quien, al percatarse del crecimiento de la demanda de estos servicios para las Mypes, puede comenzar a desarrollar servicios similares para este mercado objetivo. En abril del 2019, se acumuló S/20,571,000 en créditos, donde las cajas municipales fueron las principales entidades de financiación con un 40% de participación.

Por otro lado, también existe una amenaza de financiamiento alternativo por parte del Poder Ejecutivo, quien ha creado el “Fondo Crecer” el cual unifica diversos fondos de garantía y acompañamiento para apoyar a las Mypes con acceso a tasas de financiamiento más económicas, reduciéndolas de 40% y 50% a 20% o menos, además de reducir los costos notariales y registrales para su constitución (El Peruano, 2018).

De este modo, bajo los argumentos presentados anteriormente, la amenaza de servicios sustitutos es alta, pues la banca tradicional se encuentra consolidada en nuestro país, por lo que desarrollar nuevos productos para sectores no atendidos no sería difícil ya que cuentan con toda la *expertise* necesaria para poderlo llevar a cabo. Asimismo, la amenaza es considerada como alta, pues, así como el ejecutivo desarrolla programas para poder apoyar a este público objetivo, otras entidades gubernamentales, también, podrían hacerlo de manera independiente. De modo que, los posibles clientes podrían optar por estas alternativas que, evidentemente, tendrían costos más baratos.

Como se menciona líneas arriba, existen muchos servicios sustitutos; sin embargo, hay una gran oportunidad de atraer a dichos clientes o potenciales clientes debido a que el público objetivo, al estar dedicados a sus negocios, no disponen de tiempo libre para acudir a oficinas físicas como son las de la banca tradicional, esperar largas colas para ser atendidos y firmar documentos. Así, el presente modelo de negocio, al ser una *fintech*, se ofrece todo el trámite online con solo tener un *smartphone*, lo que también se verá reflejado en tasas más bajas.

### **3.5. Análisis de competidores actuales**

Si bien es cierto la industria de las *fintech* aún está en etapa inicial, existe un constante crecimiento de modo que dicho mercado viene siendo el más grande dentro de las *Startups*; por ejemplo, actualmente, en Perú, es una industria grande con más de 150 *fintechs*, no obstante, aún no logra ser tan grande como lo que sucede en Colombia, donde

existen más de 100 *fintechs*, o México y Brasil que tienen más de 300, siendo de los principales startups en dichos países (Diario Gestión, 2018).

Según el BID y Finnovista, las *fintech* se consolidan y logran desarrollarse ya en 18 países de Latinoamérica con 1,116 emprendimientos, los cuales representan un crecimiento de 66% comparado con el 2017 (BID & Finnovista, 2018).

Hoy en día, en el Perú, existen pocas *fintech* que ofrecen un servicio similar. La más conocida es Afluenta, la cual se dedica a hacer realidad solicitudes de crédito de personas que necesitan financiamiento en oportunidades de negocio para inversionistas que disponen de estos fondos. Además, permite que varios inversionistas pueden destinar su dinero en un solicitante (en Argentina, donde viene operando desde el año 2012, en promedio 170 inversionistas tienen su dinero en un cliente; asimismo, un inversionista tiene su dinero en aproximadamente 75 créditos). Estas *fintech* tienen dos modalidades diferentes: por un lado, las de *lending* directo donde realizan los préstamos con recursos propios y, por lo tanto, la TCEA es más alta; y, por otro lado, las de *lending* indirecto al funcionar como intermediarios en vista que conectan a personas/empresas con necesidades de financiamiento con otras que quieren invertir, por lo que, en este caso, la plataforma no asume el riesgo de cobro y la TCEA es menor (Mypes.pe, 2020).

Lo mencionado anteriormente, en relación con el negocio propuesto, representa una amenaza intermedia pues actualmente Afluenta, ya se encuentra posicionada en Latinoamérica, así como en el mercado peruano. Referente a las otras *fintech*, aún no son muy conocidas y, en algunos casos, sus tasas son muy altas; sin embargo, es una tarea muy importante el competir contra ellas. Entre las principales *fintech* que ofrecen el servicio de *lending* están:

**Tabla 6. Principales *fintechs* Lending en Perú**

Nombre	Montos	Otorga en	Plazo	TCEA
ApurataPréstamos	500.00	29 min	1 mes	5178.04%
HolaAndy	500.00	60 min	1 mes	599.66%
CrediFace	500.00	No precisa	3 meses	83.94%
Independencia	1,000 a más	No precisa	12 meses	35.00%
PrestaMype	20,000 a más	No precisa	18 meses	28.00% - 40.00%
Afluenta	2,000 a 25,000	No precisa	12 meses	47.85%
Innova Funding	Subasta de facturas		12 meses	18.50%

Fuente: Mypes.pe (2020)

#### 4. Conclusiones del capítulo

Analizada las diferentes aristas del entorno en el que se desarrollará el plan de negocio, tomando en consideración los principales factores mencionados del análisis PESTE y PORTER, se diagnostica lo siguiente:

- El mercado en el que se desarrollará el negocio está en alto crecimiento, mostrando condiciones favorables para el desarrollo de éste, por lo tanto, se debe aprovechar para la formulación de una estrategia comercial que capitalice la oportunidad existente.
- Actualmente, existe una baja competencia en el segmento *Lending* en la industria *fintech*, por lo que son amplias las oportunidades de penetración en el mercado bajo la perspectiva de un servicio novedoso y de alto valor. Por este motivo, es relevante formular estrategias que le permitan a la compañía capitalizar mercado.
- Las oportunidades en el entorno en el que se desarrollará el negocio vuelven a la industria atractiva para los inversionistas, por lo que se prevé un potencial incremento de competidores de capital local y extranjero. Para ello, se debe plantear una estrategia comercial y operativa que permita brindar una oferta de valor diferencial bajo el objetivo de no perder participación de mercado.
- La baja regulación de la industria *fintech* en el país permite un desarrollo acelerado de la misma; sin embargo, en la medida en que la regulación se establezca, se deberá tener en consideración planes de acción de antemano que permitan mantener la operatividad y competitividad de la empresa en el mercado.
- Al ser la empresa una propuesta *fintech*, es decir, altamente soportada en tecnología y, ante el crecimiento de la importancia de la ciberseguridad, es necesario contar con protocolos de seguridad informática que aseguren las transacciones y la información de la compañía en aras de la continuidad de sus operaciones.
- Si bien existen servicios sustitutos, como el de la banca tradicional, se identifica que existe una demanda insatisfecha de gran tamaño, principalmente, debido a la alta complejidad de acceso a crédito que suponen. Por esta razón, se debe preparar una estrategia de operaciones que asegure la simplicidad y rapidez para generar distancias como valor diferencial y así promover los servicios de manera exitosa.

## CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

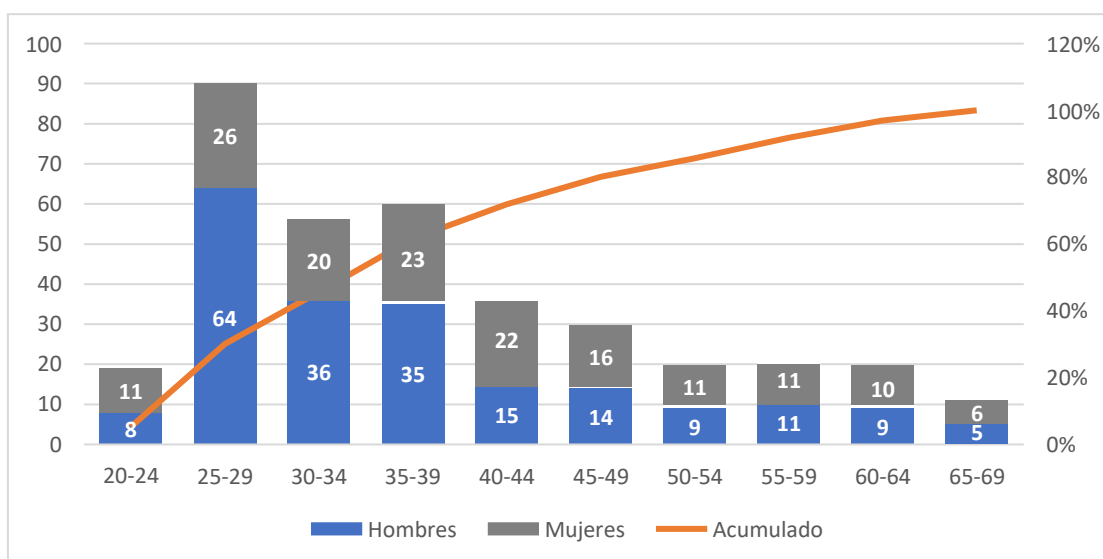
### 1. Características del mercado objetivo

Tomando en consideración la encuesta exploratoria (ver Anexo D), se concluye las siguientes características del mercado objetivo:

#### 1.1. Características demográficas de los tomadores de decisión

Respecto a los tomadores de decisión frente a la adquisición de un crédito financiero, se puede observar que son mayoritariamente las mujeres (57%) quienes se encuentran a cargo de esta responsabilidad a comparación de los hombres que tan solo representan al 43% de los encuestados. Por otra parte, respecto a la edad promedio de los encuestados, se ubica, principalmente, entre los 25 y 39 años, quienes en conjunto representan el 56% del total de encuestados con una media de 39 años sobre el total y una desviación estándar de 12 años.

**Figura 14. Distribución de tomadores de decisión de créditos por grupos etarios y género**



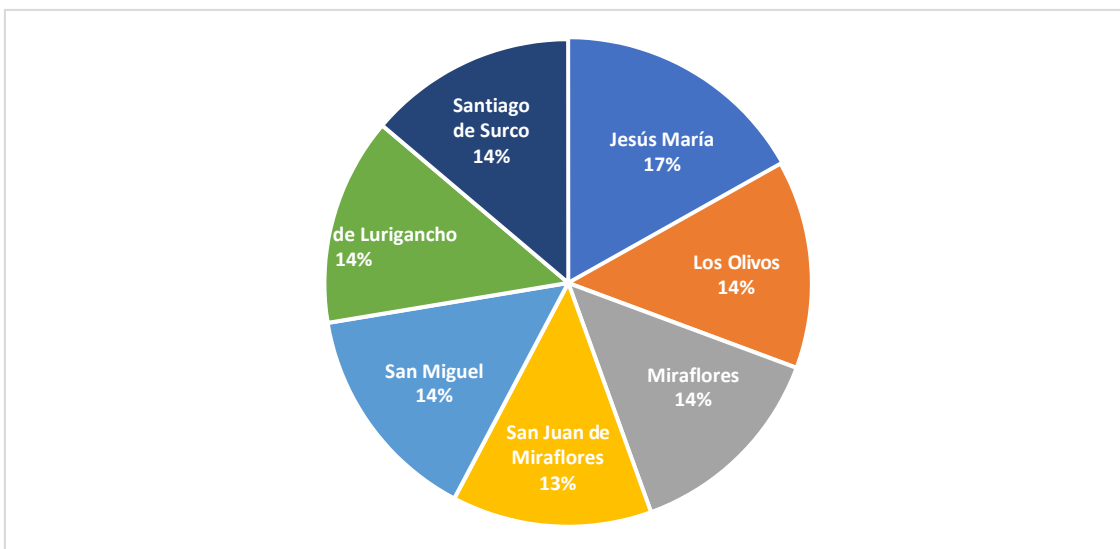
Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 1.2. Características de las empresas objetivo.

Si bien el presente plan de negocio ofrece un servicio virtual, vale decir, que no se limita a un distrito en específico de Lima Metropolitana, la encuesta se aplicó en los distritos que concentran la mayor cantidad de Mypes (Jesús María, San Miguel, Miraflores, Surco, San Juan de Lurigancho, Los Olivos y San Juan de Miraflores) de manera proporcional entre los mismos para poder analizar cuál es el comportamiento del

público objetivo analizado, independientemente de su ubicación geográfica, como se puede observar en la siguiente figura:

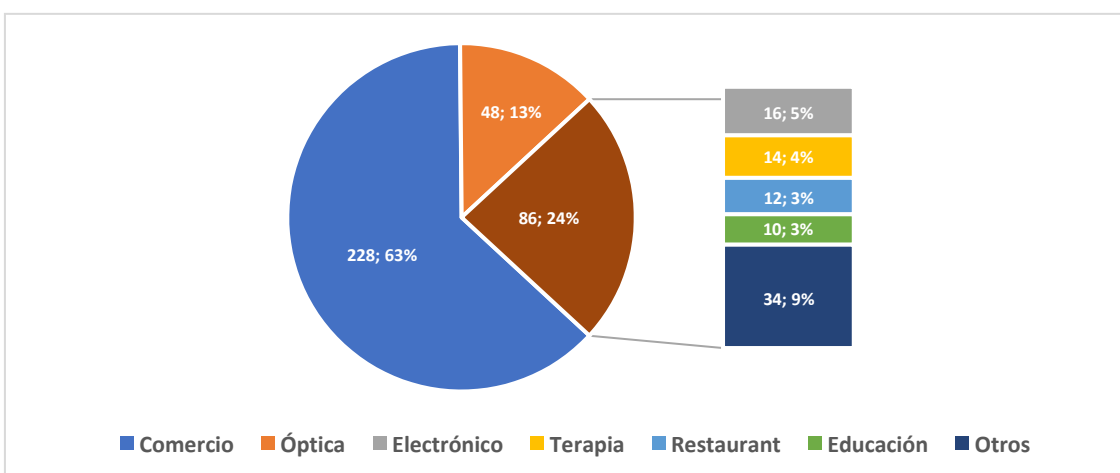
**Figura 15. Ubicación geográfica de los negocios encuestados**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Respecto al giro de negocio sobre las encuestas aplicadas, se observa que el 63% de empresas tienen como giro de negocio el comercio, seguido por ópticas con 13% y otros por 24% como se observa en el siguiente gráfico:

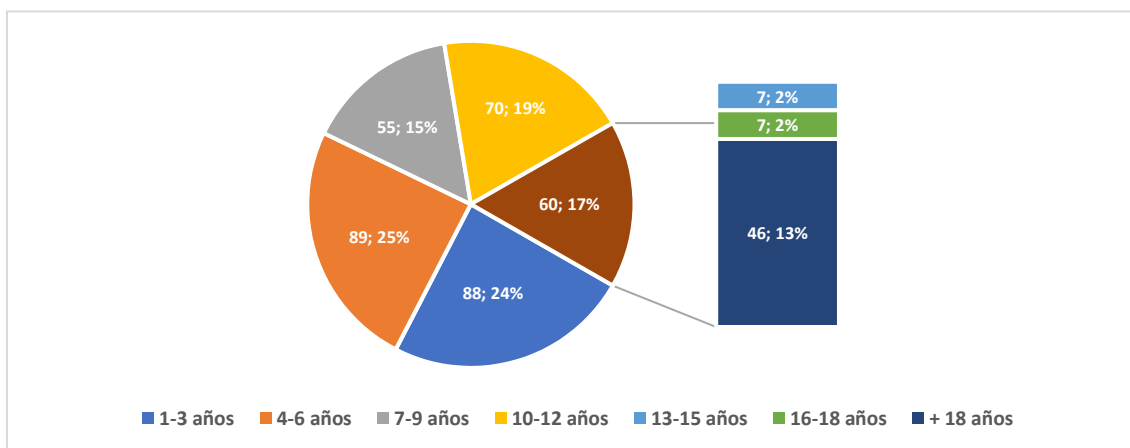
**Figura 16. Giro de negocio de los negocios encuestados**



Fuente: Elaboración propia (2020)

En torno al tiempo de vigencia de los negocios encuestados, se observa que existe una gran proporción que tiene una vida entre los 1 a 12 años, siendo la media 9 años como se observa en la siguiente figura:

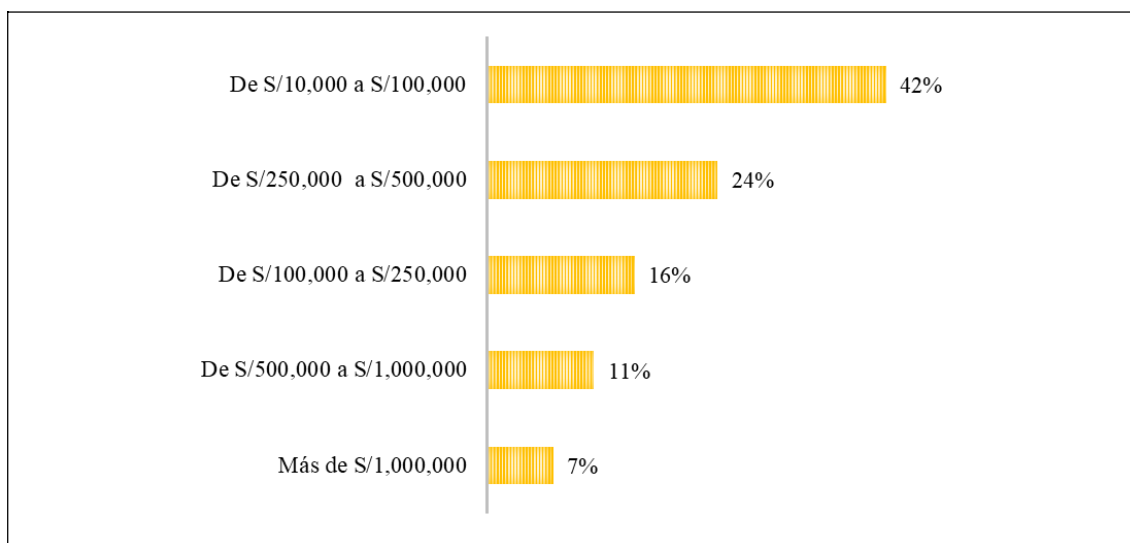
**Figura 17. Vigencia del negocio**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Del total de las empresas encuestadas, el 81.75% son microempresas y el 18.75% pequeñas empresas. El 42% tiene ventas anuales entre S/10,000 y S/100,000; el 24% entre S/250,000 y S/500,000; el 16% entre S/100,000 y S/250,000; el 11% entre S/500,000 y S/1,000,000 y el 7% más de un millón de soles, tal y como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 18. Ventas anuales de las Mypes**



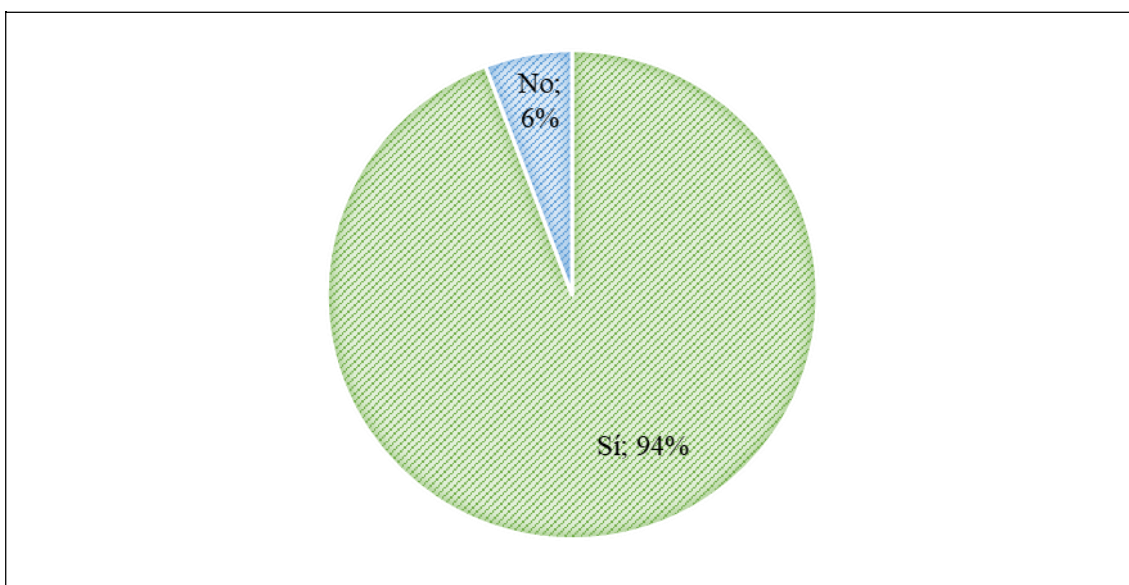
Fuente: Elaboración propia (2020)

### 1.3. Financiamiento de las empresas objetivo.

El 94% de las empresas encuestadas son bancarizadas; mientras que el 6% no, tal y como se muestra en la siguiente figura:



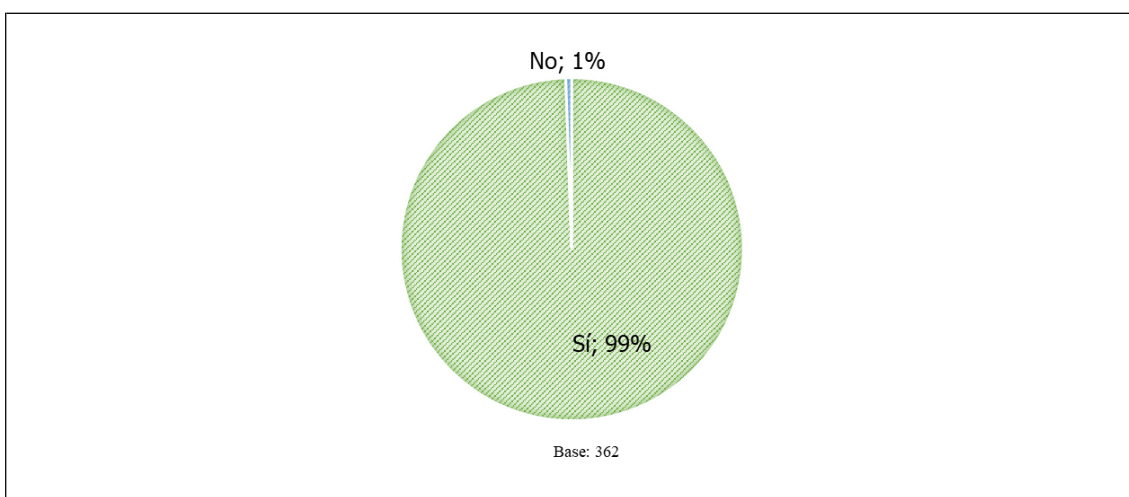
**Figura 19. Bancarización de Mypes**



Fuente: Elaboración propia (2020)

El 99% del total de los encuestados menciona que ha solicitado un crédito a una institución financiera; cómo se puede ver a continuación:

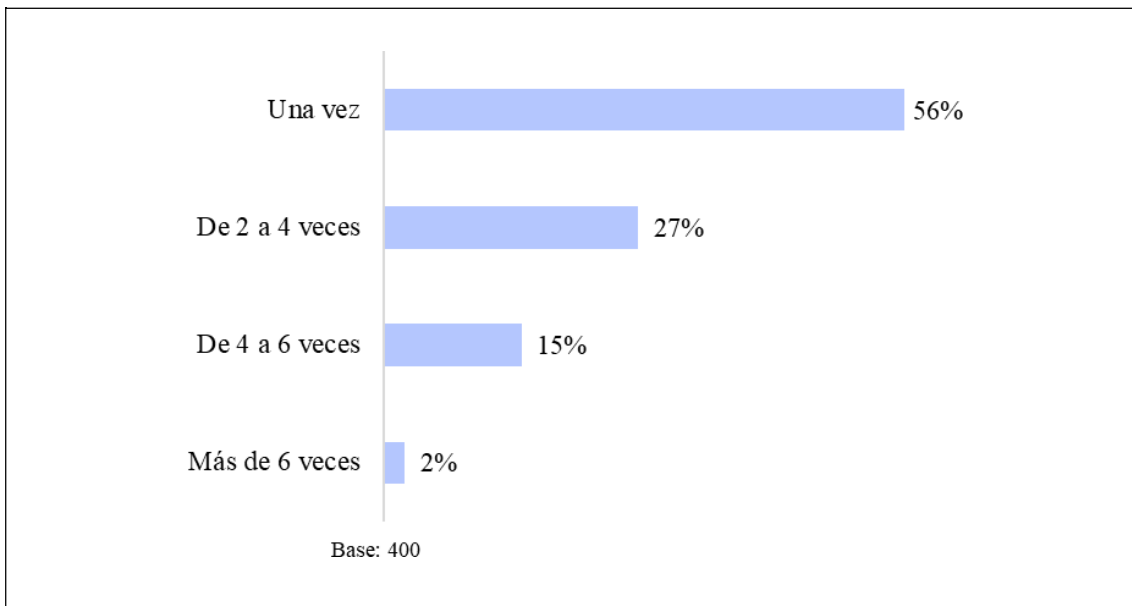
**Figura 20. Solicitud de crédito a una institución financiera**



Fuente: Elaboración propia (2020)

El 56% de las empresas encuestadas indican que solicitarían o renovarían el crédito una vez por año; el 27% de dos a cuatro veces; el 15% de cuatro a seis veces y el 2% más de dos veces; tal como se muestra en la siguiente gráfica.

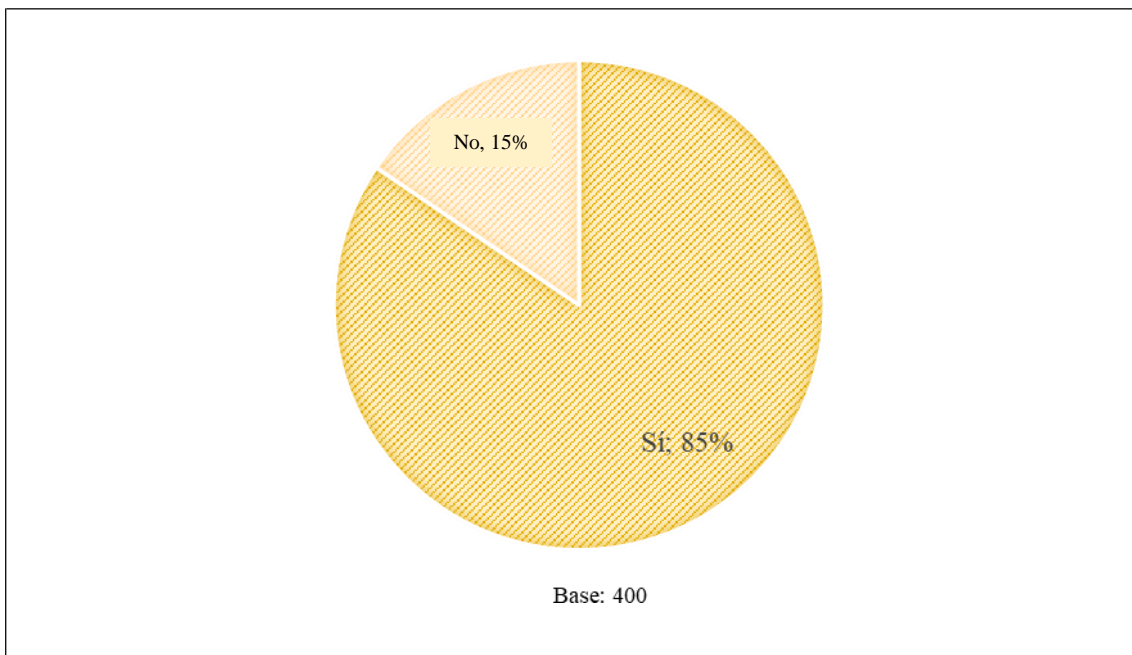
**Figura 21. Frecuencia de solicitar crédito en un año**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Actualmente, el 85% de las empresas encuestadas mencionan que tienen la necesidad de acceder a un crédito; mientras que el 15% no tiene esa necesidad en este momento; tal como se muestra en la siguiente gráfica:

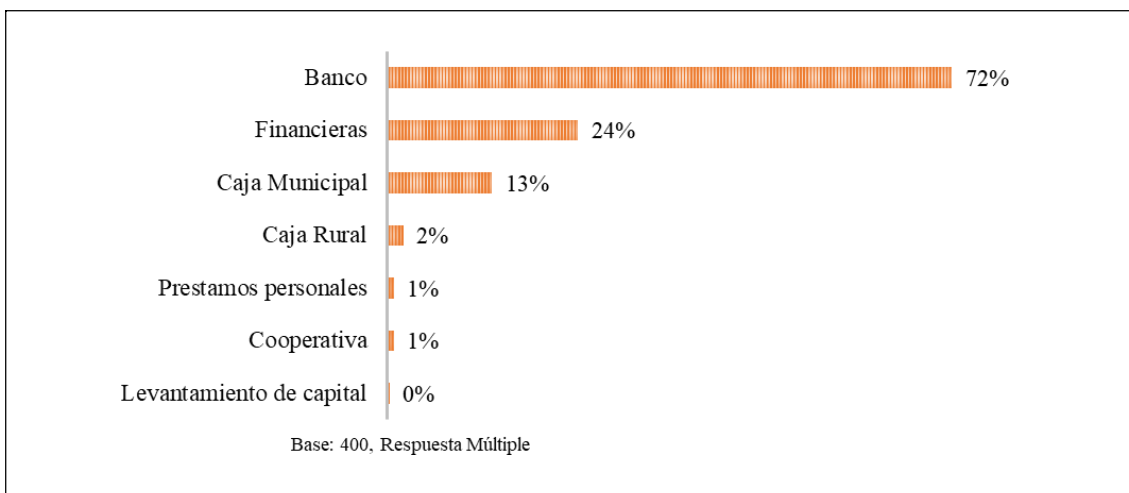
**Figura 22. Necesidad de acceder a un crédito**



Fuente: Elaboración propia (2020)

En la siguiente figura se aprecia que el 72% de las empresas encuestadas solicitan financiamiento a los bancos; el 24% a financieras, el 13% a la Caja Municipal; entre otros.

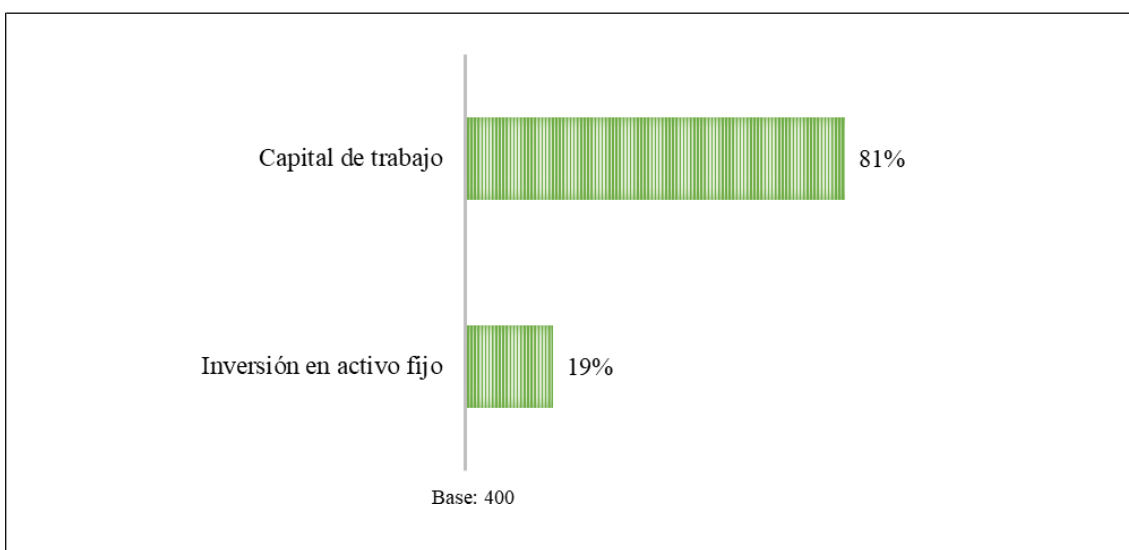
**Figura 23. Entidad financiera**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Asimismo, el 81% de las empresas encuestadas indican que usarían el crédito como capital de trabajo y el 19% como inversión en activo fijo como se observa en la siguiente figura:

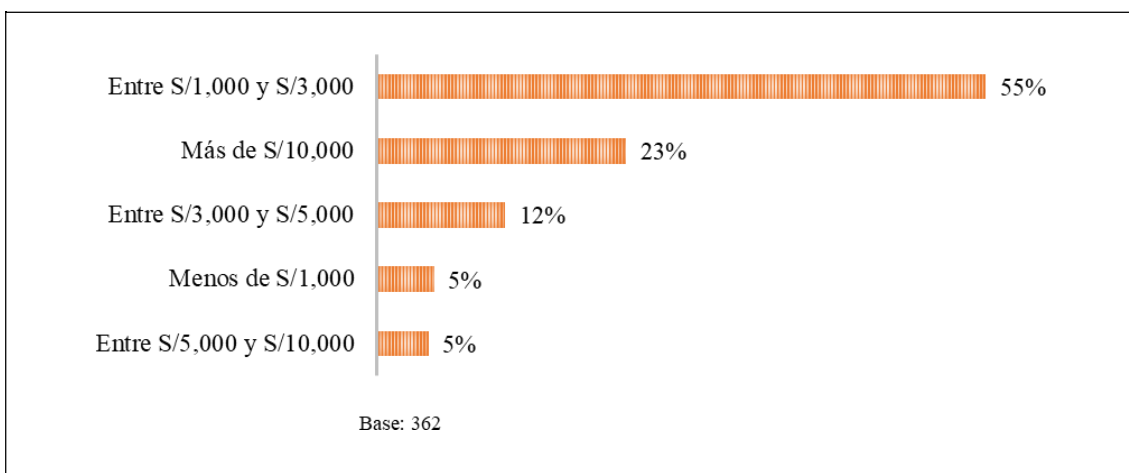
**Figura 24. Tipo de inversión**



Fuente: Elaboración propia (2020)

El 55% del total de las empresas encuestadas ha solicitado entre S/ 1,000 y S/ 3,000; el 23% solicitó más de S/ 10,000 y el 12% entre S/3,000 y S/5,000; tal como se muestra a continuación:

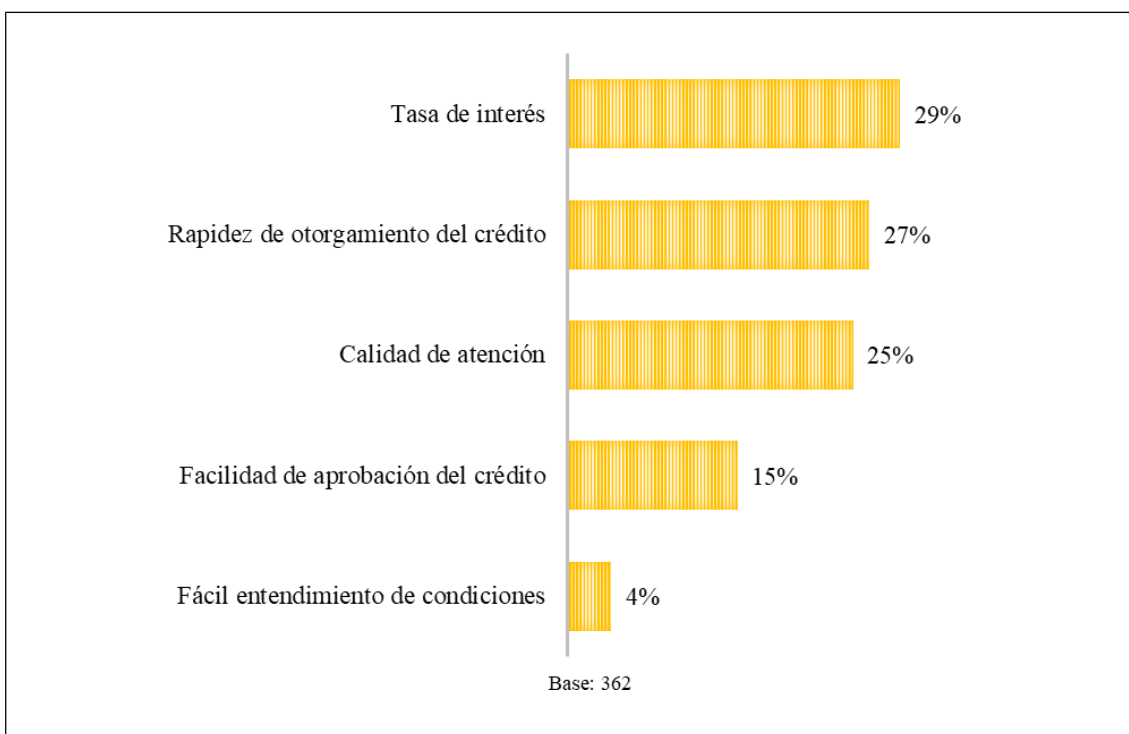
**Figura 25. Monto de crédito solicitado**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Al momento de acceder al crédito; el 29% del total de encuestados valoraron que la tasa de interés sea atractiva, el 27% valoró la rapidez en el otorgamiento del crédito, 25% en la calidad de atención y 15% en la facilidad de aprobación del crédito; tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 26. Factores influyentes en la toma de decisión del crédito**



Fuente: Elaboración propia (2020)

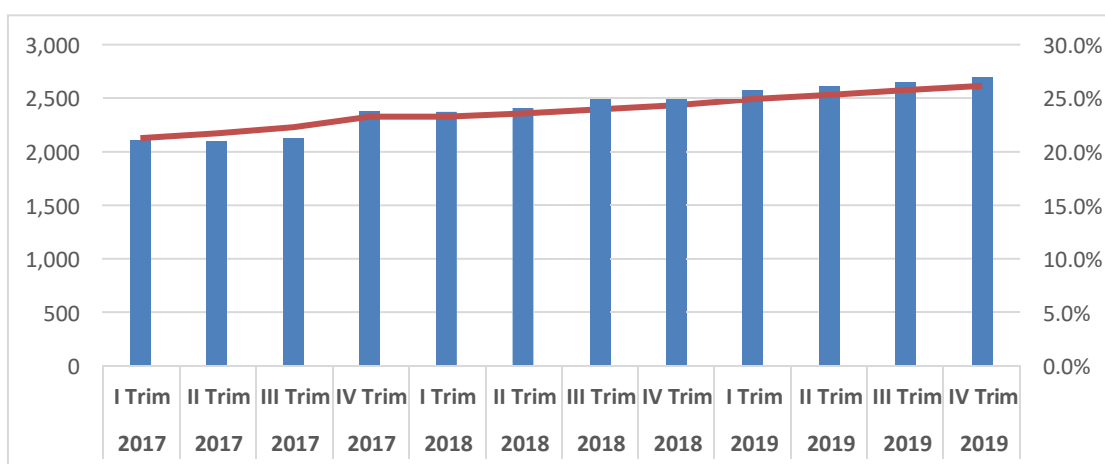
## 2. Estimación del tamaño de mercado

### 2.1. Distribución de contribuyentes en el Perú por régimen tributario

A partir de la información de la SUNAT se puede observar en el siguiente gráfico que las empresas activas en el Perú vienen creciendo a tasas constantes de aproximadamente 1.79% para el año 2019 de manera trimestral, creciendo en total 7.34% anual respecto al 2018.

En este mismo gráfico, se puede observar que el total de empresas bajo el Régimen Mype, respecto al total de empresas activas, representa aproximadamente un 26.3% del total, con una tendencia hacia el alza, como se puede observar en el evolutivo siguiente:

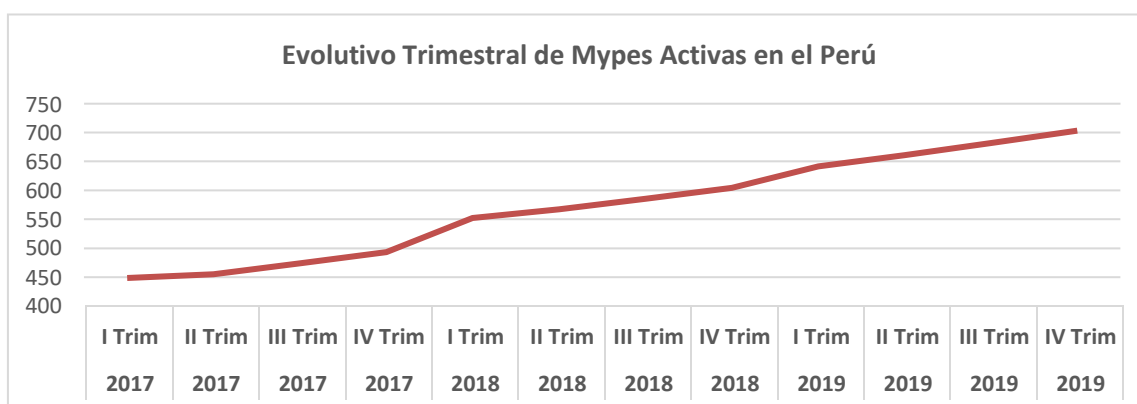
**Figura 27. Evolutivo total empresas vs. Mypes en el Perú**



Fuente: SUNAT (2020)

Respecto a la cantidad de empresas activas bajo el régimen Mype, se puede observar en el siguiente gráfico el crecimiento acelerado que tiene desde el año 2017 en el que se creó este régimen, habiendo crecido desde el 2017 al cierre del 2019 en 56.7%, demostrando que cada vez existe un mayor grado de formalidad en este sector gracias a las facilidades brindadas por este tipo de régimen tributario.

**Figura 28. Evolutivo trimestral de Mypes activas en el Perú**



Fuente: INEI (2020)

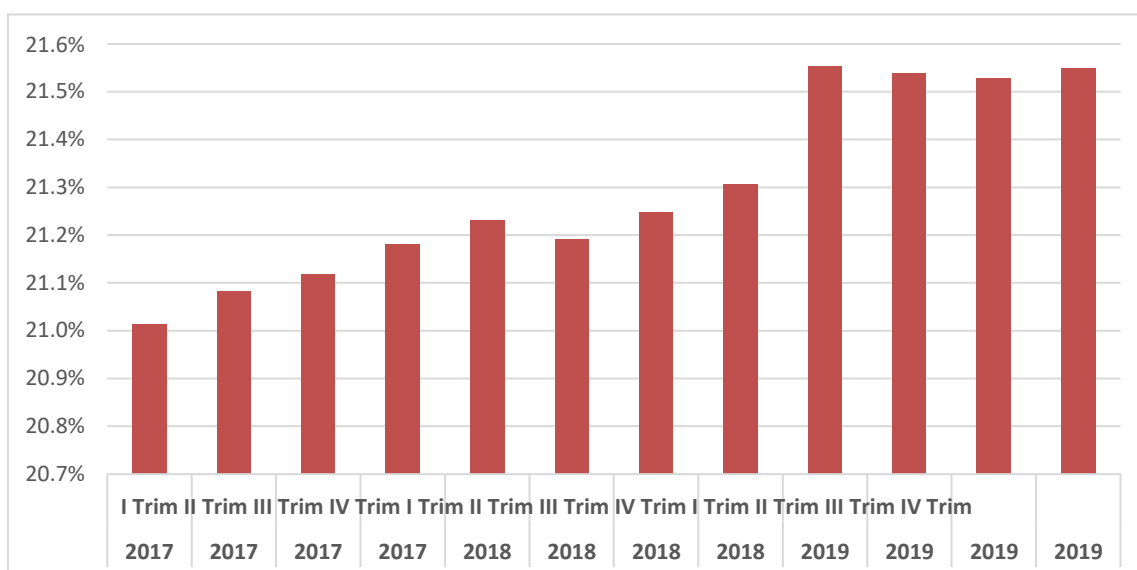
De la información revisada de manera anterior, el presente trabajo comienza con una demanda potencial de 703 mil empresas activas bajo el régimen Mype en el Perú.

## 2.2. Distribución de contribuyentes en el Perú por tipo

Respecto al mercado de Mypes en el Perú, el presente trabajo no financiará a personas naturales con o sin empresa, así como tampoco financiará organizaciones públicas o del 3er sector, sino que se enfocará principalmente en empresas del tipo Sociedad Anónima (SA), Empresas Individuales con Responsabilidad Limitada (EIRL); así como, Sociedades Comerciales con Responsabilidad Limitada (SCRL), debido a las características que requieren estos tipos de sociedades para poder ser constituidas en el Perú.

De este modo, se observa en la siguiente figura que la participación de este tipo de empresas (SA, EIRL y SCRL), van teniendo mayor presencia en el País respecto al total de empresas activas. Es así como, en el año 2019, como se muestra en el siguiente gráfico, este tipo de empresas a las cuales el presente trabajo estará enfocado, representan aproximadamente el 21.5% del total de empresas.

**Figura 29. Evolutivo trimestral del share de empresas por tipo (SA, EIRL, SCRL)**



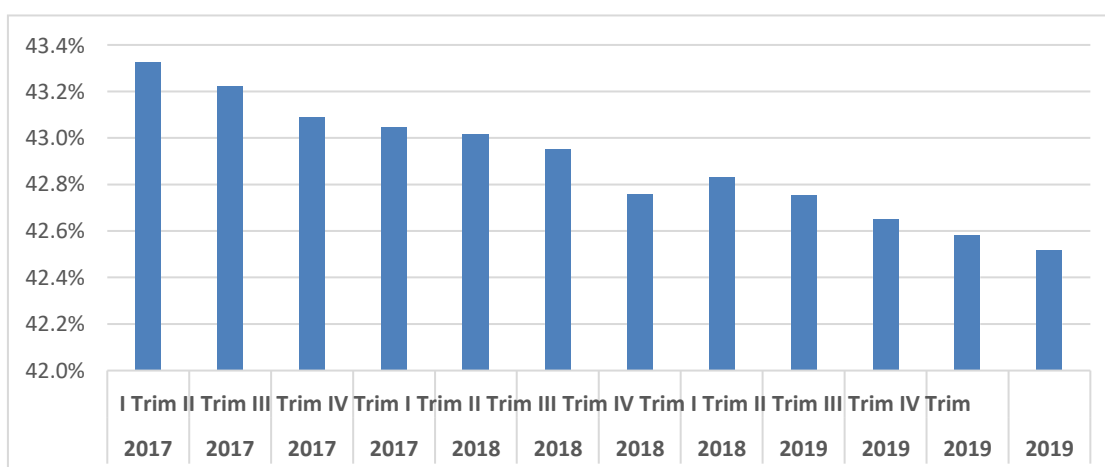
Fuente: INEI (2020)

Tomando en consideración la información precedente, se estima que el total de empresas bajo el régimen Mype que sean del tipo SA, EIRL o SCRL serán 151,533 empresas en total.

### 2.3. Distribución de contribuyentes por departamento

Respecto a la cantidad de contribuyentes en el Perú por departamento, se puede observar que la participación de empresas en Lima Metropolitana, respecto al resto del país, viene decreciendo en los últimos años, representando hoy en día tan solo el 42.6% como se puede observar:

**Figura 30. Evolutivo trimestral de share de Lima Metropolitana en el Perú**



Fuente: INEI (2020)

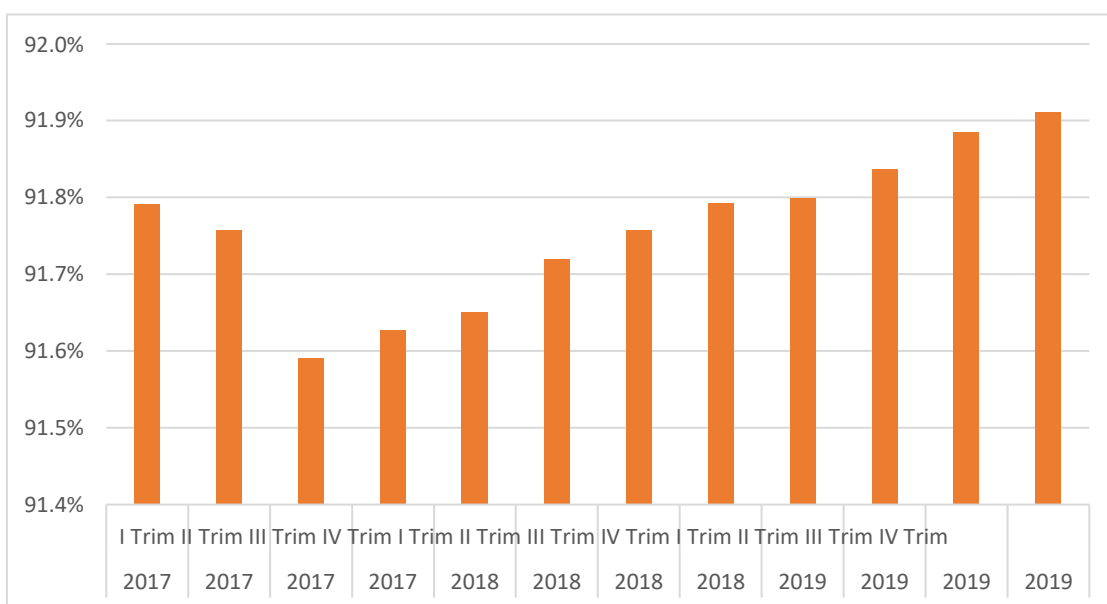
De la información analizada anteriormente, se estima que el total de empresas bajo el régimen Mype que sean del tipo SA, EIRL o SCRL en Lima Metropolitana serán de 64,426 empresas en total.

#### **2.4. Distribución de contribuyentes por Actividad Económica**

Respecto a la actividad económica de las empresas objetivo hacia las cuales el presente trabajo estará enfocado, se toma en consideración las empresas del tipo Industria no Primaria, Otros Servicios (Turismo y Hotelería, Transportes, Telecomunicaciones, Enseñanza y Salud), Construcción y Comercio, los cuales, como se puede observar en el siguiente gráfico, representan solo en el 2019 el 91.9% del total de empresas activas en el Perú.



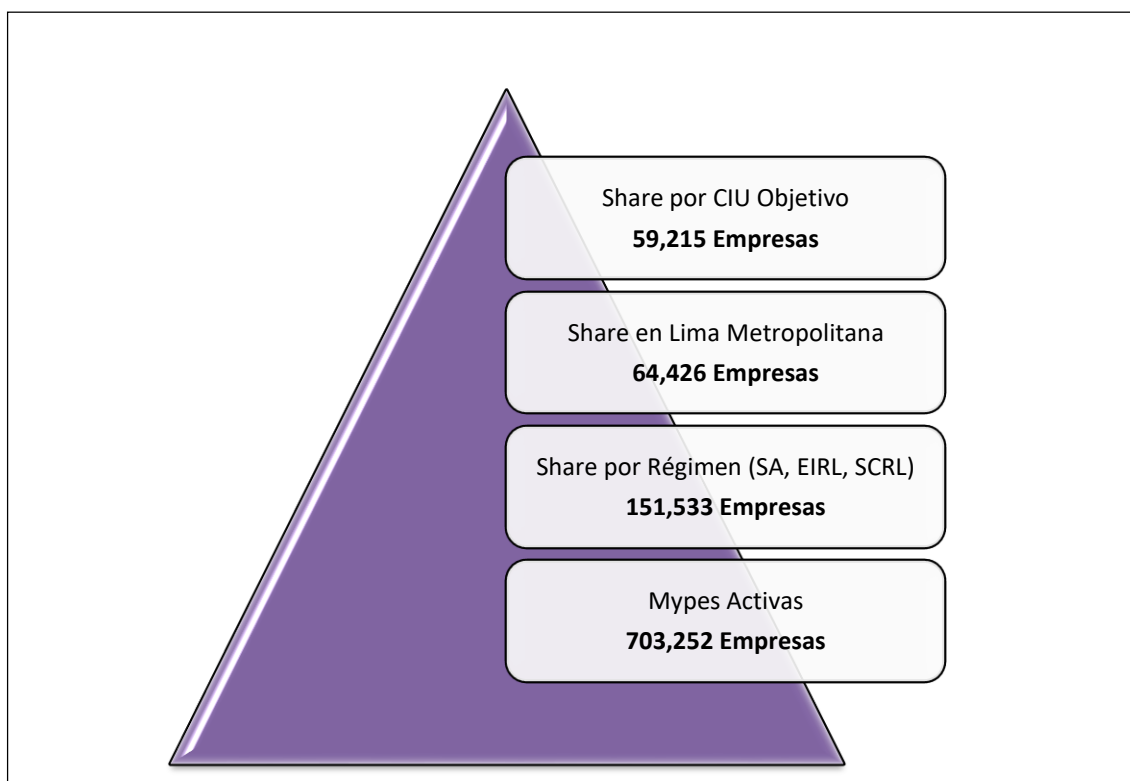
**Figura 31. Evolutivo trimestral de share según actividad económica objetivo**



Fuente: INEI (2020)

De la información analizada anteriormente, se estima que el total de empresas bajo el régimen Mype que sean del tipo SA, EIRL o SCRL en Lima Metropolitana y que cumplen con la actividad económica objetiva serán de 59,215 empresas en total.

**Figura 32. Estimación de tamaño de mercado objetivo**

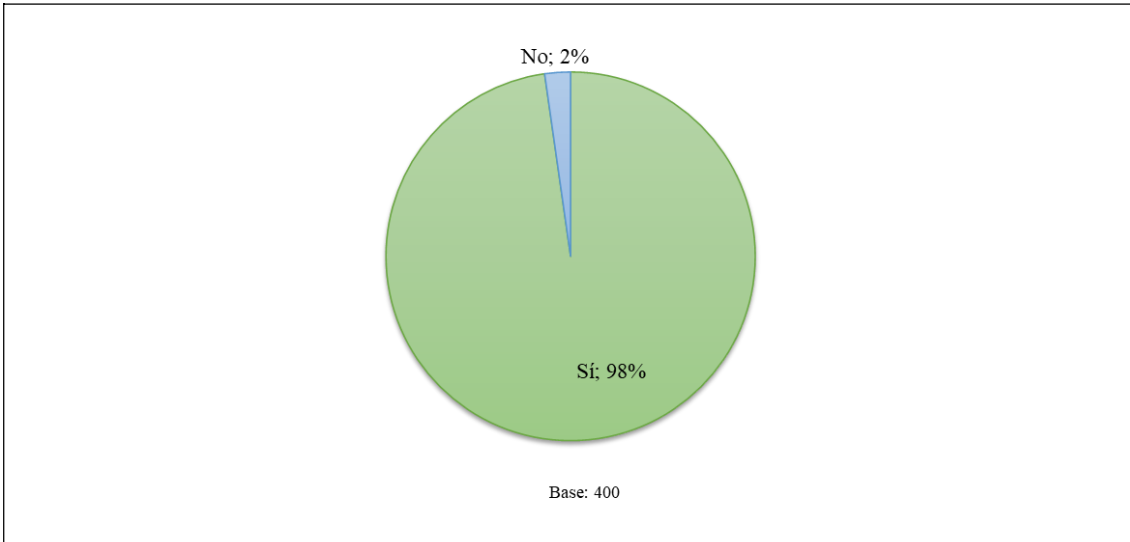


Fuente: Elaboración propia (2020)

### 3. Estimación de la demanda potencial.

Tomando en consideración la encuesta concluyente realizada (ver Anexo G), se observa que el 98% de las empresas encuestadas mencionan que sí tomarían un crédito bajo el concepto de negocio presentado, tal y como se muestra en la siguiente figura:

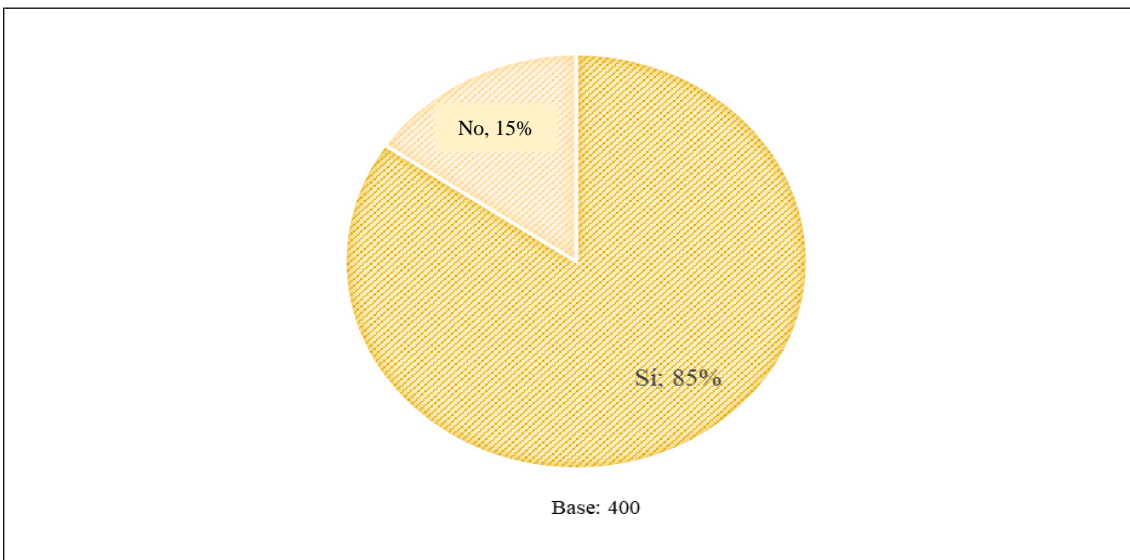
**Figura 33. Recomendación del concepto de negocio**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Sobre las que sí tomarían un crédito bajo esta modalidad se observa que el 85% de las empresas encuestadas mencionan que tienen la necesidad de acceder a un crédito, mientras que el 15% no tiene esa necesidad en este momento, tal y como se muestra en la siguiente figura.

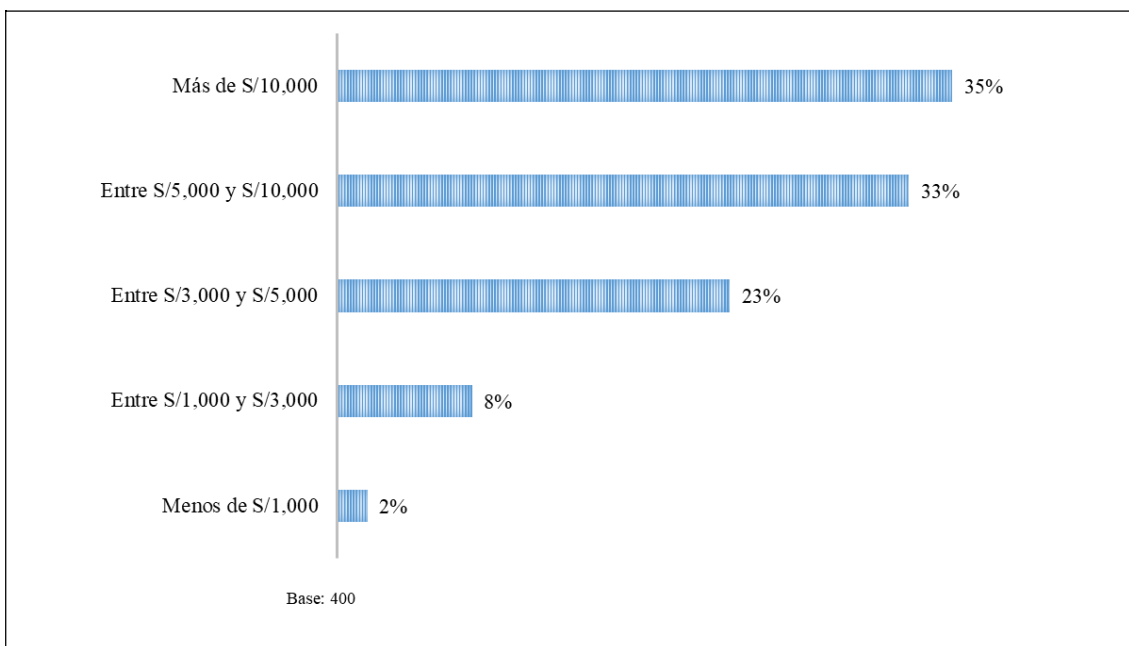
**Figura 34. Necesidad de acceder a un crédito**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Respecto a estas empresas que necesitan financiamiento, en línea con la propuesta de valor de Credichamba, se considera únicamente a aquellas empresas que necesitan un financiamiento menor o igual a 10,000 soles, las que representan al 65% de los encuestados como se observa en el siguiente gráfico:

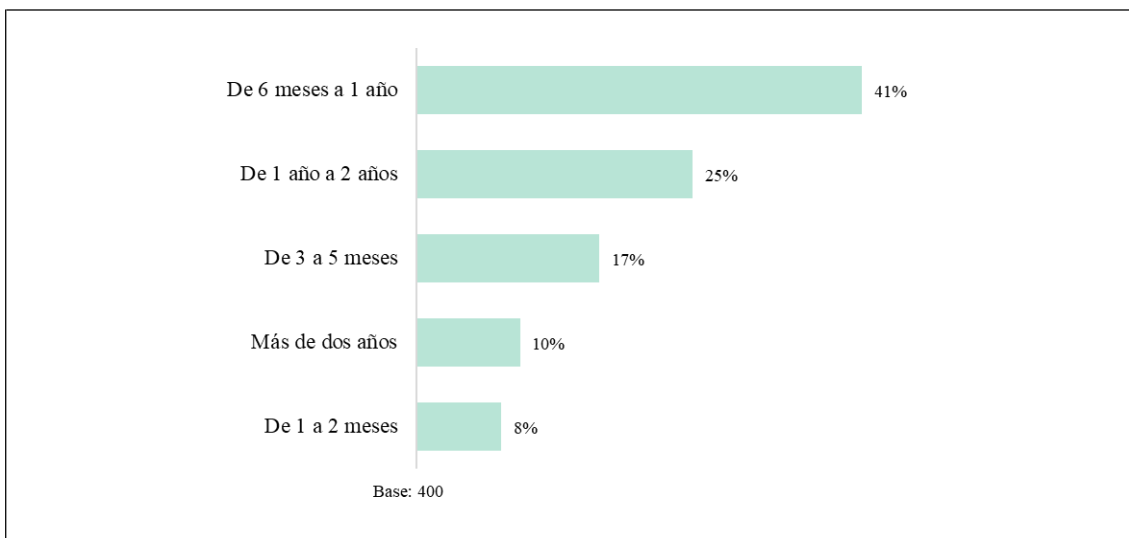
**Figura 35. Rangos de monto de créditos**



Fuente: Elaboración propia (2020)

En esta misma línea, se filtra a aquellos deficitarios que necesitan un financiamiento con plazo menor o igual a 1 año, los cuales representan al 65% de los encuestados como se muestra a continuación:

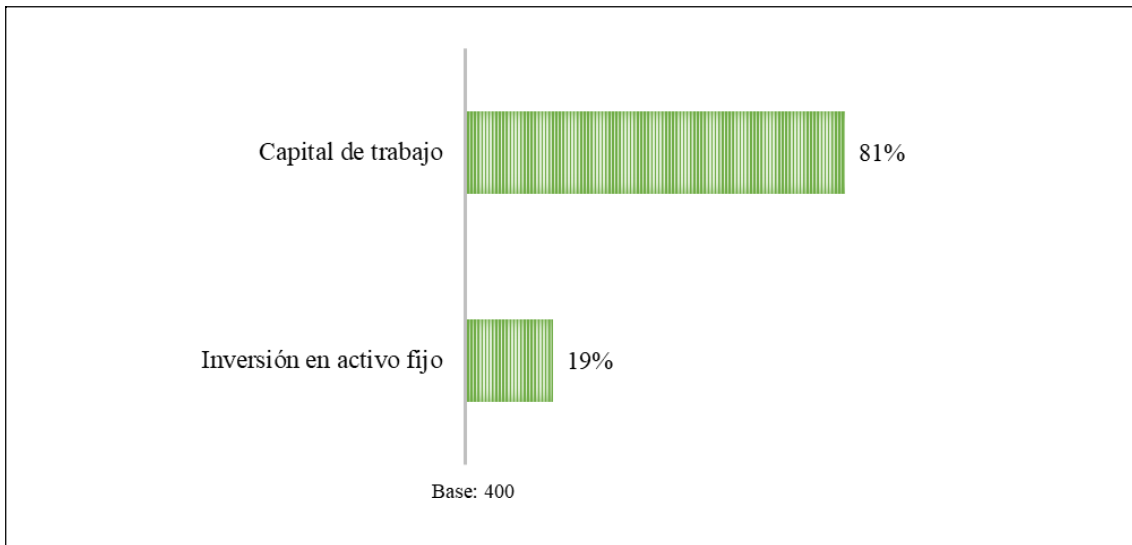
**Figura 36. Rango de plazo de crédito**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Finalmente, tomando en consideración que los créditos son no garantizados, “Credichamba” se enfocará en aquellos clientes que requieren financiar capital de trabajo, los cuales representan al 81% de los encuestados como se observa en la siguiente figura:

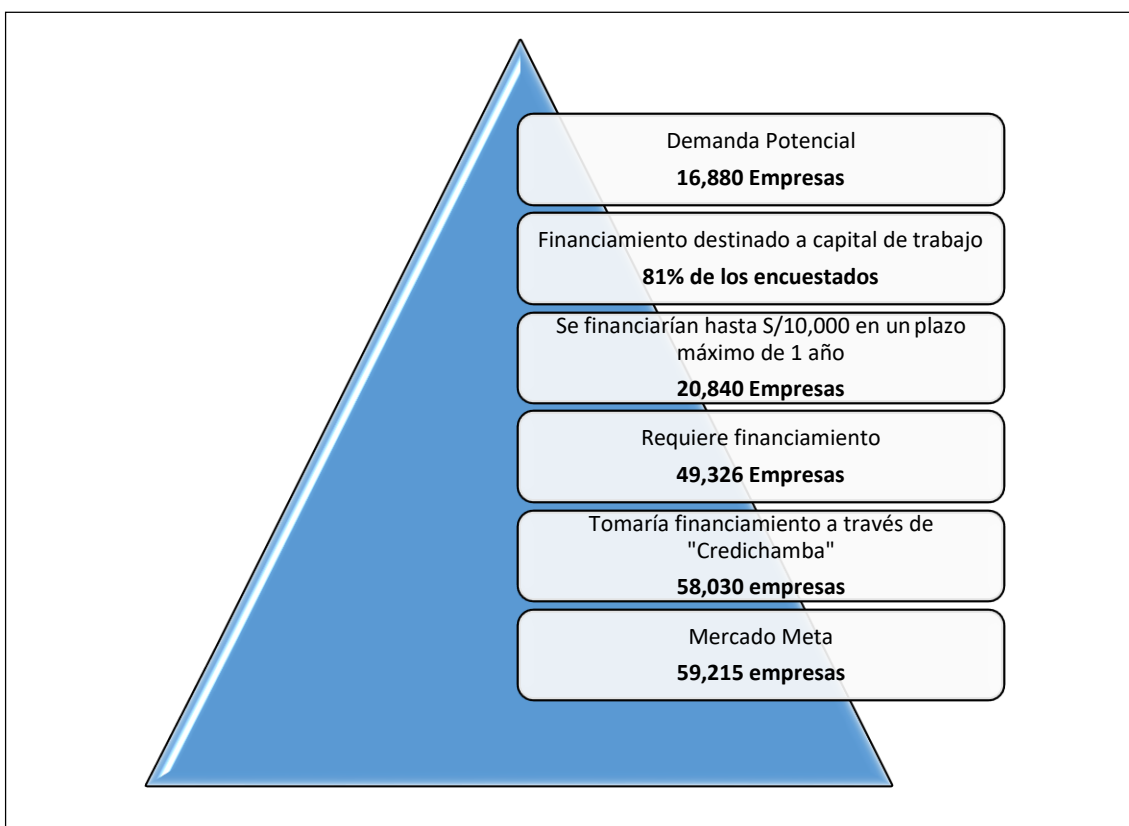
**Figura 37. Tipo de inversión**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Tomando en consideración los datos anteriormente expuestos, se estima la siguiente demanda objetivo hacia la cual el presente plan de negocios buscará llegar.

**Figura 38. Estimación de la demanda**



Fuente: Elaboración propia (2020)

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE NEGOCIO

### 1. Objetivos específicos del capítulo

- Presentar un análisis del cliente junto con un mapa de empatía.
- Mostrar un lienzo Canvas que describa la propuesta de valor del negocio, sus componentes claves y manera de generar ingresos.
- Definir el mercado meta al que se dirigirá la fintech.
- Analizar las barreras de entrada.

### 2. Análisis del cliente

#### 2.1. Perfil del cliente objetivo

Tomando en consideración los resultados de las encuestas exploratorias (ver Anexo D) se determina el perfil del cliente objetivo bajo las siguientes características:

- El cliente se ubica en el rango de edades de 23 a 69 años con una edad media de 39 años.
- Pertenecen al NSE C y D ubicados en la zona norte de Lima Metropolitano.
- El tipo de sexo no es relevante para este estudio.
- Los estudios mínimos son de secundaria completa.
- El cliente valora los siguientes atributos: tasa de interés, rapidez en la evaluación y desembolso del préstamo.
- Requieren de fuentes de financiamiento para iniciar un negocio y/o hacerlo crecer.

#### 2.2. Insights del público objetivo

A través del uso del “Mapa de empatía” (ver Anexo H) se puede conocer más a profundidad al cliente objetivo a nivel de pensamientos, creencias, motivaciones y frustraciones, entre otros aspectos, lo cual permite vislumbrar los *insights* más potentes que son insumos para la propuesta de valor del plan de negocio propuesto.

Respecto a las principales necesidades que tiene el cliente objetivo se observa lo siguiente:

- Buscan ahorrar y ganar más buscando mejores precios.

- Perciben una desigualdad de oportunidades de financiamiento.
- Requieren de acceso a recursos viables.

### 3. Lienzo de Canvas

El presente documento usa el “Business Model Canvas” como herramienta para observar cada elemento imprescindible, socios, actividades, recursos, clientes, costos, fuentes de ingresos, propuesta de valor (Strategyzer, 2020) para que el plan de negocio propuesto se pueda desplegar, todo de manera consolidada y holística.

A continuación, se detalla cada elemento mencionado:

#### 3.1. Socios clave

Los socios clave para el desarrollo del plan de negocios planteado son:

- **Inversores:** Personas naturales o empresas que dotarán del financiamiento que se colocará en las Mypes lo soliciten. Estas generarán una rentabilidad en base a los créditos colocados a través de la empresa *fintech*.
- **Desarrolladores de tecnología:** Serán una pieza fundamental dado que el servicio se soporta en una plataforma tecnológica, la cual deberá ser construida y dotada de las funciones necesarias para la solicitud y coordinación de la colocación del financiamiento.
- **Proveedores de *scoring* e inteligencia financiera:** Dado que las Mypes deberán ser evaluadas crediticiamente para la definición de préstamos y la tasa de interés, los proveedores de *scoring* e inteligencia financiera serán socios clave mediante el cual se realizará esta actividad.

#### 3.2. Actividades clave

Las actividades claves que la empresa desarrollará son:

- La disposición en línea de una página web, App móvil y WhatsApp mediante los cuales los clientes puedan realizar una solicitud crediticia, ser evaluados, conocer las condiciones y contratar el crédito solicitado.
- La evaluación crediticia de las MPYES para la consideración del financiamiento y el *pricing* de las condiciones crediticias a las cuales accedería según su perfil de riesgo y plazo de préstamo solicitado.

- La atención al cliente mediante llamadas o chat, para proveer servicios que respondan a las necesidades de las Mypes que quieran acceder al servicio o absolver las dudas de este una vez ya lo tengan.

### **3.3. Recursos clave**

- El capital financiero, el cual será el elemento esencial para el financiamiento de las Mypes.
- Los activos digitales, es decir, la plataforma digital (Web, App móvil y WhatsApp) mediante la cual se ofrecerá y administrará el servicio.
- El capital humano de la empresa que proveerá de servicios administrativos y de ventas.

### **3.4. Propuesta de valor**

En base a lo estudiado en la literatura y explorado y concluido en la investigación exploratoria (ver Anexo D), la propuesta de valor que la empresa tendrá se apalancará en el valor de la prestación de financiamiento rápido y justo, en el sentido que se ofrecerá un desembolso veloz y con una tasa de interés baja, es decir, que esté dentro de sus posibilidades de pago y represente una oferta atractiva versus los principales competidores.

### **3.5. Relaciones con clientes**

La relación que se entablará con el cliente es de fundamental importancia, dado que habrá un trabajo de explicación del producto, el cual, dada sus características, deberá ser detallado de forma sencilla. Para esto, la empresa desplegará diferentes canales de comunicación que le permita al cliente comunicarse cómodamente. Esta relación será mediante:

- Servicios automatizados por Web, App móvil y WhatsApp para que los clientes que lo prefieran puedan auto asistirse mediante la plataforma digital.
- Asistencia por WhatsApp, uno de los medios digitales más importantes para las Mypes, mediante el cual se absolverán las dudas que tengan y se brindará atención con una intención cercana y amable.
- Asistencia telefónica, se contará con personal que esté disponible para recibir una llamada del cliente



- Asistencia vía Facebook, medio de comunicación a través del fanpage de la empresa mediante el cual los clientes podrán escribir y ser atendidos.

### **3.6. Canales**

Los canales de comunicación con el cliente serán:

- Página web
- Llamada telefónica
- WhatsApp
- Facebook

### **3.7. Segmentos de cliente**

El segmento que se abordará tiene las siguientes características:

- Mypes formalmente constituidas
- Mínimo 1 año de operaciones
- Ubicada en Lima Metropolitana
- Todo tipo de giro de negocio

### **3.8. Estructura de costes**

La estructura de costos de la empresa está definida por costos fijos y costos variables, los cuales están compuestos de la siguiente manera:

#### ***3.8.1. Costos fijos***

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica
- Salarios del personal contratado
- Servicios de analítica
- Servicios anexos a la operación (teléfonos, oficinas, computadoras, etc.)

#### ***3.8.2. Costos variables***

- Servicio de evaluación crediticia en línea.
- Inversión en Marketing
- Costo de capital de financiamiento

- Costos de transacciones bancarias

### 3.9. Fuentes de ingreso

La empresa tiene estipulado generar ingresos en base a la tasa de costo efectivo (TCEA) de los créditos otorgados, es decir, los intereses por el financiamiento como tal, así como las comisiones cobradas.

## 4. Propuesta de valor

La propuesta de valor radica en otorgar crédito con tasas competitivas respecto al mercado y de manera rápida a través de la tecnología. La propuesta se centra en los siguientes atributos:

- **Tasas de interés atractivas:** éstas se ubicarán por debajo de lo que actualmente ofrecen los bancos, financieras y cajas ofrecen, las cuales oscilan entre 35%, 40%, etc.
- **Rapidez:** los créditos serán revisados y otorgados en un plazo máximo de 24 horas contados desde el ingreso de la solicitud. Asimismo, al cancelar el crédito podrán recibir uno nuevo en 24 horas.
- **Plataforma digital:** la cual facilitará a los clientes poder realizar solicitudes desde su computadora, así como desde su smartphone mediante la App y WhatsApp. Asimismo, existirá la opción de que un asesor converse con el cliente mediante video llamada, para así generar confianza en los clientes que no tengan que perder valioso tiempo en largas colas de espera en oficinas.
- **Asesoría financiera:** se proporcionará la asesoría financiera para que el negocio siga creciendo la cual podrá ser por WhatsApp, Facebook o vía telefónica.

## 5. Aspectos relevantes para el éxito de Credichamba

Los principales puntos clave para el desarrollo de la empresa *fintech* y su aceptación en el mercado son:

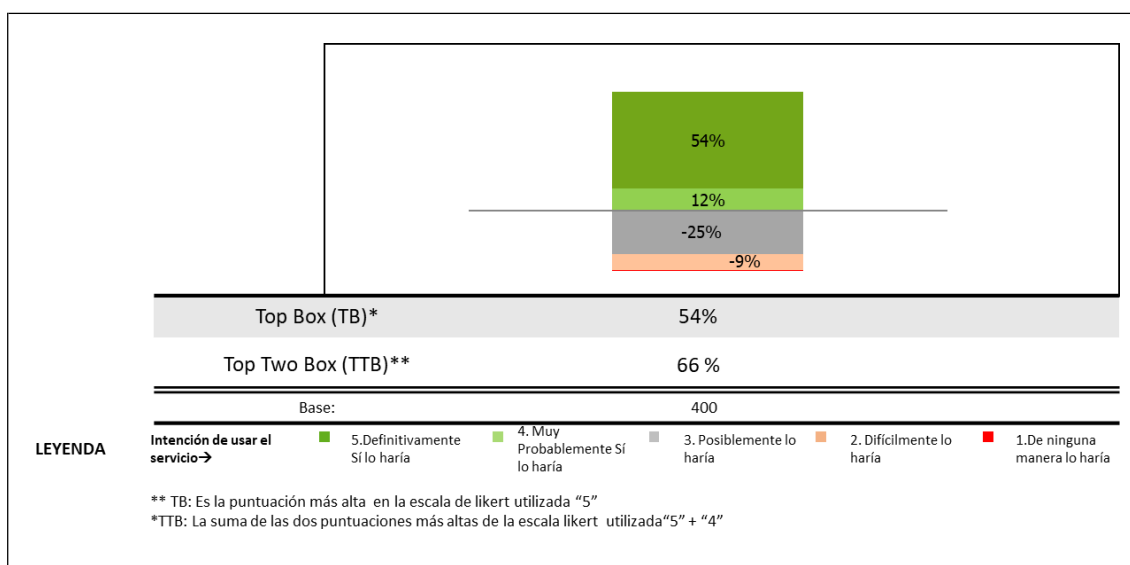
- **Tasas de crédito competitivas:** a raíz del uso de la tecnología y estructuras menos costosas respecto a los competidores, se podrá ofrecer una tasa atractiva que se ajuste a las necesidades de la Mype.

- **Flexibilidad para el acceso a crédito:** dado que se trabajará en base a procesos simplificados de scoring mediante los cuales las Mypes podrán tener una evaluación y acceso al crédito de una manera poco engorrosa y en un lapso corto.

## 6. Validación de la propuesta de negocio

Basado en la encuesta concluyente (ver Anexo G) se puede observar que, tomando en consideración la propuesta de valor de “Credichamba” ofrecida a los encuestados, el 54% de los mismos indicaron que definitivamente sí solicitarían créditos a través de este plan de negocios, mientras que el 12% contestó que muy probable lo harían como se muestra en el siguiente gráfico, por lo que se concluye que el presente plan de negocio es aceptado y será requerido por el público objetivo:

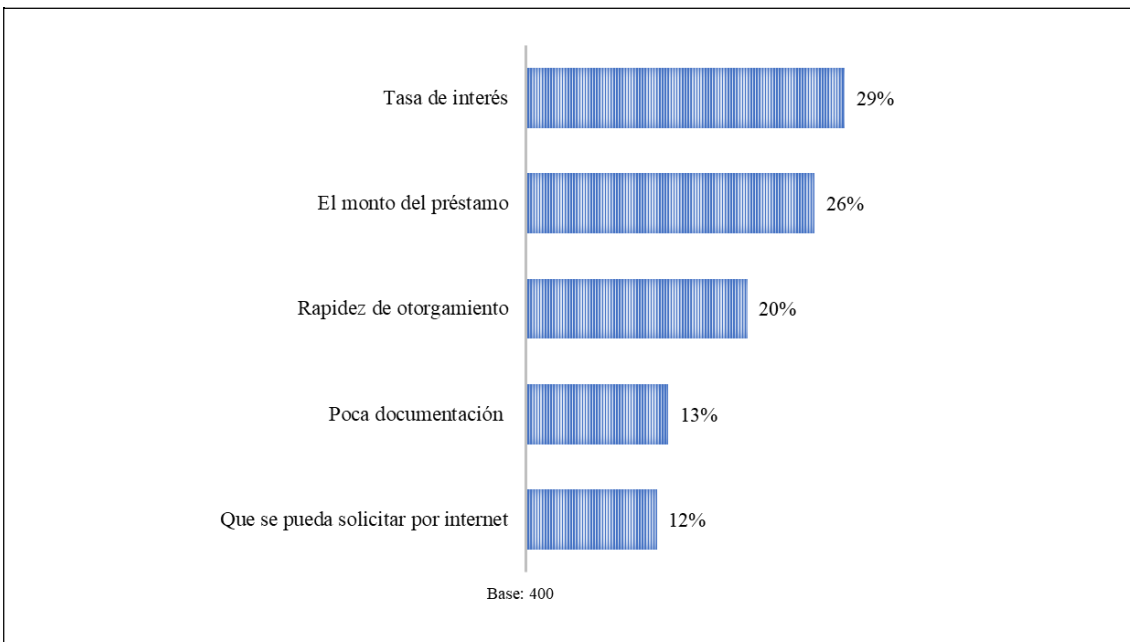
**Figura 39. Evaluación de concepto de negocio “Credichamba”**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Sobre el punto anterior, es importante recalcar que los atributos más valorados del concepto de negocio son la tasa de interés, el monto del préstamo; la rapidez del otorgamiento del crédito (pilares del plan de negocio propuesto) como se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 40. Atributos más valorados de la propuesta de Credichamba**



Fuente: Elaboración propia (2020)

## 7. Conclusiones

En base a lo analizado, se concluye que la propuesta de negocio es ampliamente aceptada porque toma como pilares las principales características apreciadas por el público objetivo (Tasas de interés competitivas y rapidez al momento de otorgar el crédito).

## CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se desarrollarán las estrategias del plan de negocio, las cuales permitirán esclarecer la ventaja competitiva de la empresa. Se muestra un panorama evolutivo del negocio en un corto, mediano y largo plazo, donde se exponen sus bases para hacerlo sostenible y rentable en el tiempo.

### 1. Objetivos específicos

- Mencionar los objetivos que se han definido para cada pilar del plan estratégico.
- Definir las estrategias para el correcto desenvolvimiento del plan de negocio de acuerdo con el mercado actual.
- Precisar los lineamientos estratégicos, que serán de utilidad para mantener el enfoque durante las diferentes etapas del negocio a través del desarrollo de los planes funcionales.

### 2. Formulación estratégica

Tomando como base la definición del *Balanced Score Card*, la estrategia se conformará por cuatro pilares principales, el sustento financiero, el enfoque a los clientes, la definición de los procesos y el aprendizaje (Alessio, 2012).

Sobre cada enfoque, se han definido objetivos que responden a la concepción del presente plan de negocios. El plan detalla las estrategias que optimizará la operatividad en el tiempo con la finalidad de darle una vida útil y prolongada al negocio. Todo lo anterior se puede observar en el Mapa estratégico desarrollado (ver Anexo I).

Así mismo, para llevar un control del plan estratégico, se ha desarrollado un *Balance Score Card* donde se detallan las actividades relacionadas a los lineamientos estratégicos bajo los cuatro principales pilares mencionados (ver Anexo J).

### **3. Síntesis estratégica**

En los siguientes puntos, se define la Visión, Misión y Valores de la empresa, lo que permitirá conocer que es lo que motiva a Credichamba como opción de financiamiento para las Mypes (Collins, 2004).

#### **3.1 Visión de Credichamba**

Ser la principal *FINTECH* de financiamiento de Capital de Trabajo para Mypes en Lima.

#### **3.2 Misión de Credichamba**

Impulsar el crecimiento de las Mypes, brindando financiamiento a tasas competitivas y de manera rápida, a través las diferentes plataformas digitales.

#### **3.3 Valores de Credichamba**

- Innovación
- Excelencia
- Orientación a las personas
- Preocupación por el entorno

### **4. Lineamientos estratégicos del negocio**

Como se ha mencionado anteriormente, el enfoque estratégico está basado en 4 pilares, que son el financiero, clientes, procesos y aprendizaje (ver Anexo J). A continuación, se detallan los objetivos y estrategias definidas para cada uno de estos pilares.

#### **4.1. Financiero**

El objetivo de este pilar está definido dos frentes, principalmente la de maximizar en valor de los propietarios y/o inversionistas y la de contar constantemente con la disponibilidad necesaria de capital, para cubrir la demanda de solicitudes de préstamos de una Mype.

##### ***4.1.1. Maximizar la rentabilidad de la organización***

Tiene como objetivo maximizar la rentabilidad de Credichamba, para lo cual el enfoque en el corto, mediano y largo plazo, es la de reducir el capital del trabajo y hacer crecer los márgenes operacionales.

#### ***4.2.1. Ser eficiente en el uso de recursos financieros***

Tiene como objetivo asegurar la continuidad de la *fintech* a través de los recursos necesarios para la colocación de créditos. En razón a ello, se plantean las siguientes estrategias:

- **En el corto plazo (1 año):** Reunir el capital necesario para brindar los créditos que se requieran. Así mismo, asegurar un flujo de caja orgánico para que las operaciones puedan continuar sin dificultad.
- **En el mediano plazo (3 años):** Disminuir el capital de trabajo operativo para así poder liberar fondos del inversionista y buscar eficiencias en los gastos operativos.

#### **4.2. Clientes**

Bajo este enfoque, se han considerado 2 objetivos claves: Captación y Fidelización de clientes.

##### ***4.2.1. Captación de clientes***

Tiene como propósito captar clientes del mercado objetivo con necesidad de obtener financiamiento a través de un crédito. En razón a ello, la estrategia para cumplir con dicho objetivo se plantea de la siguiente manera:

- **En el corto plazo (1 año):** Generar prospectos on & offline y la compra de base de datos para la colocación de créditos. Asociación con entidades y tratamiento de base propia de clientes para el incremento de colocación de créditos.
- **En el mediano plazo (3 años):** Desarrollar un nuevo modelo de prospección en base al histórico de clientes de la empresa robusteciendo la propuesta de valor.

##### ***4.2.1. Fidelización de clientes***

Tiene como objetivo fomentar la recurrencia de solicitud y colocación de créditos a los clientes que ya han solicitado un financiamiento a través de la plataforma. En razón a ello, la estrategia para cumplir con dicho objetivo se plantea de la siguiente manera:

- **En el corto plazo (1 año):** Mejora de las condiciones del crédito a través de uso de tasas preferenciales para clientes que soliciten créditos de manera recurrente (a partir del 3er préstamo), o a través de reenganches de créditos a tasas

preferenciales para clientes que vengán pagando a tiempo sus cuotas y les quede 1 cuota antes de finalizar su vinculación contractual.

- **En el mediano y largo plazo (3 años):** Nuevas ofertas para clientes de créditos recurrentes a través de incremento de importes y/o periodos mayores aprobados. Creación de una segmentación de clientes, con ofertas y beneficios diferenciados para cada uno según su histórico de colocaciones de créditos en Credichamba.

#### 4.3. Proceso

En este enfoque se detallan los principales aspectos que caracterizan el funcionamiento de la *fintech* propuesta en este plan de negocios: Eficiencia de costos para ofrecer tasa de interés competitiva y uso de herramientas tecnológicas para otorgar créditos con mayor rapidez.

- **En el corto plazo (1 año):** Creación de una web y app simple y funcional, así como la integración del servicio Chatbots de WhatsApp con el IBM Watson Assistant, para la gestión de solicitud de crédito y con apertura de comunicación a través de redes sociales, chat y correo. Así mismo, establecer un flujo de trabajo eficiente para la evaluación crediticia de las solicitudes en el menor plazo posible. Habilitar herramientas digitales que permitan modelos predictivos que faciliten la colocación de créditos a los clientes.
- **En el mediano y largo plazo (3 años):** Robustecimiento y automatización de los canales digitales para fomentar el autoservicio de clientes recurrentes permitiendo mayor velocidad al momento de otorgar créditos y a menores costos.

#### 4.4. Aprendizaje

El aprendizaje tiene como objetivo la mejora continua de los recursos humanos y por consecuencia la optimización y mejora de todos los procesos dentro de la organización. En razón a ello, la estrategia para cumplir con dicho objetivo se plantea de la siguiente manera:

- **Corto plazo (1 año):** Consolidar a los colaboradores en su posición y sus funciones.
- **En el mediano y largo plazo (3 años):** Fomentar la capacitación en nuevas tecnologías y conocimiento que permita desempeñar sus funciones de una manera



más integral. Incentivar el desarrollo de los colaboradores a través de planes de carrera.

## 5. Plan de gestión de riesgos

A continuación, se menciona algunos riesgos que puedan presentarse en relación con el plan estratégico:

**Tabla 7. Plan de Gestión de Riesgos Estratégicos**

Riesgo del plan estratégico	Nivel	Impacto Estimado	Plan de Gestión de Riesgo
Creación de programas de financiamiento del Gobierno con bajo interés para Mypes.	Medio	Reducción de las tasas de financiamiento hacia las Mypes.	Creación de ofertas y programas de renganche para la captación y mantenimiento de clientes.
Incremento en competencia de la industria <i>fintech</i> en el segmento <i>Lending</i> .	Bajo	Reducción de los ingresos.	Plan de segmentación de clientes que ayude a fidelizar la cartera.

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 6. Conclusiones

La estrategia es vital en el ámbito de los negocios, y es por ello que armar un plan sobre ello, establece las pautas a seguir en el corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

En estos tiempos en los que hay muchos cambios y que los negocios son fácilmente clonados, es importante destacar lo significativo que resulta definir una estrategia adecuada, enfocada en cada aspecto importante del negocio y que esta tenga una tendencia evolutiva positiva en el tiempo, que sea atractiva para el mercado Mype.

## CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

### 1. Objetivos específicos del plan de Marketing

- Promover el modelo de negocio difundiendo sus beneficios al 50% público objetivo en un plazo de 2 años.
- Lograr posicionarse en el público objetivo como “la mejor opción para la adquisición de créditos para pequeñas empresas” en un plazo de 3 años.
- Obtener el 25% de la participación del mercado objetivo el primer año.

### 2. La marca

El nombre elegido para la *fintech* es “Credichamba”, el cual hace una referencia directa a la palabra “crédito”, lo cual permite situar rápidamente a lo que se dedica la empresa, y la palabra “chamba”, jerga muy utilizada en el léxico peruano, especialmente en el público objetivo, la cual significa trabajo. La fusión de ambas palabras permitirá que sea identificada rápidamente como una empresa que brinda créditos para empresas y a su vez sea rápidamente identificada y recordada.

El slogan que acompaña a la marca es “Tu crédito al toque”, fomentando la unión entre Credichamba y la Mype, apelando a un espíritu emprendedor característico del peruano y así fomentando confianza e inspiración que necesita la Mype para salir adelante. A su vez, slogan hace referencia a los beneficios de la empresa para acceder a un crédito de manera rápida y sencilla y utiliza una jerga conocida por el mercado, lo cual sitúa a la empresa con modernidad y localidad, lo cual alude a un entendimiento mayor del mercado y sus necesidades, además de generar empatía con el público objetivo al hablar en su mismo lenguaje.

#### 2.1. Personalidad de la marca

La personalidad de “Credichamba” reflejará los sucesivos rasgos distintivos en el público objetivo:

- Confiabilidad
- Dinamismo
- Agilidad
- Solidez

- Cercanía

## 2.2 Logotipo de la marca

Definida la personalidad de marca, se plantean los siguientes elementos dentro del logotipo que ayuden a construir la imagen deseada:

- **Tipografía:** se sugiere una letra moderna, sin serif, que demuestre solidez y al mismo tiempo dinamismo; que represente la esencia de la marca basada en tecnología y profesionalismo.
- **Colores:** se sugiere el color verde, alusivo al dinero y altamente reconocible en el mercado peruano; así mismo como una escala de grises para generar contraste y brindarle seriedad y respaldo al diseño, además de incrementar la legibilidad.
- **Isotipo:** se sugiere elementos que hagan alusión a la propuesta de valor de la marca, resaltando el valor económico, referido al crédito, y al mismo tiempo denote rapidez y sencillez.

La propuesta para el logotipo de marca es la siguiente:

**Figura 41. Logotipo Credichamba**



Fuente: Elaboración propia (2020)

La propuesta comprende un isotipo de una mano que representa el chasquido de dedos, acto popularmente conocido como un símbolo de simplicidad y rapidez. Encima de ellos se identifican monedas con el símbolo del sol en color verde, dando a entender que el chasquido de dedos generó el dinero fácilmente, directamente asociado a la propuesta de valor de la marca. Se utilizó un diseño minimalista basado en líneas sin fondo sólido para lograr una representación clara y que compense con ligereza el resto

del logotipo. Así mismo, se colocó una sombra debajo del mismo para darle volumen a la propuesta e incrementar la sensación de modernidad.

El nombre de marca “Credichamba” se dibuja en la parte central del logotipo, resaltando la palabra “Credi” en verde para generar el punto focal del diseño, compartiendo el mismo color que las monedas y hacer alusión directa al crédito o servicio de préstamos de dinero. Por otro lado, “chamba”, de color gris oscuro, brinda balance al resto del logotipo compensando el isotipo con los demás elementos verdes.

La propuesta horizontal del logotipo se ideó para facilitar lectura, iniciando de izquierda a derecha con la identificación del isotipo, lo cual sitúa rápida y subliminalmente al espectador ante una marca moderna y con una propuesta relacionada al dinero de manera rápida, para así, al leer el nombre “Credichamba” tenga un mejor entendimiento. Finalmente, el slogan de la marca “Tu crédito al toque” se sitúa en la parte inferior derecha del logo, con un tamaño inferior al nombre de la marca para no generar disonancia en la jerarquía de los elementos. Es así como la lectura de todo el logotipo finaliza con un mensaje que sitúa todo el sentido de este en el orden adecuado para que sea entendido en todas sus partes.

### **2.3. Posicionamiento**

La razón de ser de la estrategia de posicionamiento es establecer un concepto de marca que sintetice la esencia de esta para que de esa manera ocupe un lugar diferenciado en la mente de los consumidores del mercado objetivo (Kotler & Keller, 2012).

En esa línea, el objetivo de la estrategia de marca busca instaurar en la mente del público objetivo el posicionamiento de Credichamba como “la empresa que busca ayudar a las pequeñas empresas peruanas brindándoles un crédito de manera fácil, rápida y a precio justo para impulsar su crecimiento”. Los atributos que se espera que los clientes vinculen a la marca son:

- **La cercanía:** dado que, al tratarse de una solución digital, estará a rápido alcance de cualquier Mype a través de Internet. Además, la cercanía, entendida como amabilidad, se transmitirá en la comunicación para así generar empatía con el público objetivo.

- **Una tasa de crédito menor a los competidores:** de esa manera, los clientes identificarán que Credichamba tiene precios asequibles, lo que denotará en ellos un sentido de justicia mayor y un diferencial importante.
- **La facilidad del trámite para el crédito:** apalancado en que la solución propuesta por Credichamba promete realizar el análisis para el posible desembolso dentro de las 24 horas de ingresada la solicitud, la cual representa una propuesta ampliamente distinta a la existente en el mercado.

### 3. Marketing operativo

El objetivo del marketing operativo es esclarecer los puntos diferenciales de la empresa con sus competidores, los cuales permiten a los consumidores asociarlos positivamente con una marca y les hace entender que es poco probable que encuentren los mismos beneficios en un competidor (Kotler & Keller, 2012).

En correspondencia a la estrategia de negocio mencionada en el capítulo de Plan Estratégico, para las actividades de marketing operativo se ha considerado dos estrategias:

- Diferenciación de servicio, para de esa manera de marcar las diferencias de Credichamba respecto a sus competidores, y
- Penetración del mercado, para capitalizar y ampliar cuota de mercado.

#### 3.1. Producto ofrecido

El producto que ofrece Credichamba es un crédito a Mypes gestionado a través de una página web [www.credichamba.pe](http://www.credichamba.pe), así como también por App móvil y WhatsApp.

El servicio brindado por la empresa iniciará por un requerimiento de la Mype vía la página web, App o WhatsApp, mediante la cual el cliente podrá revisar la información necesaria a presentar para su solicitud de crédito. Una vez enviada, la empresa realizará una evaluación crediticia en un plazo máximo de 24 horas para luego dar respuesta a la Mype sobre su calificación o rechazo. Se le notificarán las condiciones y tasas de interés del crédito, la cuál será preparada para cada cliente particularmente, y, luego de aceptado, se realizará el depósito correspondiente a su cuenta bancaria.

Asímismo, la Mype podrá revisar el estado de su crédito en la página web, donde encontrará la tasa de interés a pagar, el monto de su deuda, los días pendientes para la finalización del plazo de pago, los montos ya aportados, entre otros, por lo que podrá

gestionar su relación con Credichamba de manera 100% remota y auto asistida digitalmente.

Se podrá acceder a este producto únicamente por Mypes formales, RUC 20, bancarizadas, por un monto máximo de S/10,000 a un plazo máximo de doce meses. El préstamo no requerirá garante, lo cual agilizará la gestión de este, y, de ser aprobado, será desembolsado en un periodo máximo de 24 horas.

### **3.2. Precio**

Cada empresa será evaluada individualmente al momento de ingresar su solicitud de crédito. Para esto se contemplarán diferentes variables que determinen una tasa por riesgo, tales como:

- Antigüedad de la empresa
- Facturación
- Deuda actual
- Línea de crédito actual
- Monto de solicitud de préstamo
- Nivel de pago
- Cliente nuevo o recurrente

La tasa de interés que se defina en el análisis de la empresa estará dictaminada por dos tipos de planes especiales:

- **Clientes nuevos:** son empresas que están realizando su primera solicitud de crédito en Credichamba.
- **Clientes recurrentes:** son empresas de las cuales ya se tiene un historial de crédito pues ya han accedido a uno anterior en Credichamba. Ellos tendrán la posibilidad de calificar a una oferta diferenciada con mejores condiciones.

### **4. Plan de marketing**

El plan de marketing integral, medios on y offline, propuesto para Credichamba tendrá tres etapas distribuidas en 5 años, como se muestra con detalle en el Anexo K, el cual incluye una etapa de lanzamiento, una de mantenimiento y una campaña de refuerzo.

#### **4.1. Etapa lanzamiento**

En este periodo se desarrollarán las actividades de los primeros 3 meses para generar una alta recordación de marca e introducir la empresa al mercado. Para esto se plantea un mix de medios *on* y *off*, adeptos a la audiencia, y que reflejen desde una perspectiva emocional a Credichamba, como una empresa que entiende el espíritu emprendedor y sacrificio de las Mypes peruanas, lo reconoce y por ende ha llegado para brindar las facilidades necesarias para acceder a un crédito. Así mismo, los mensajes cerrarán con un llamado a la acción para que accedan a la página web, averigüen más y soliciten un crédito.

La campaña de lanzamiento se apalancará bajo el concepto principal y slogan de Credichamba, “Tu crédito al toque”, el cual explica de manera clara y llamativa los beneficios principales de la empresa con la rapidez y sencillez como elementos diferenciadores. Se elaboró un manifiesto que ejemplifica el tono de comunicación y mensaje (Anexo L) y que se propone utilizar como parte de la campaña.

#### **4.2. Etapa mantenimiento**

En la etapa de mantenimiento se desarrollará una estrategia de táctica funcional que definirá claramente los atributos principales de Credichamba, la facilidad, velocidad y baja tasa de interés del crédito. Para esto se planteará una estrategia *always on* en la cual se implementarán medios digitales las 24 horas del día, 7 días a la semana, los cuales serán debidamente segmentados, geográficamente, demográficamente y por intereses, tales como emprendimiento, empresas, MYPES, entre otros, para ser direccionados al público objetivo mediante campañas de Link Ads de Facebook, y anuncios pagados SEM en Google Search para la derivación de tráfico a la página web. De esa manera se generará comunicación *push*, generando la necesidad proactivamente en Facebook, y capitalizando mediante comunicación *pull* las búsquedas generales existentes de la categoría de créditos en Google, la cual asciende hasta 394,000 búsquedas mensuales aproximadamente en Perú (Google, 2020).

Así mismo, se implementará una estrategia de marketing de contenidos y SEO (search engine optimization) para la disgregación de contenido de interés para el público objetivo, tales como artículos de interés sobre emprendimiento, tips para el negocio, entre otros, y, así, fortalecer la página web con los atributos especiales SEO para ranquear en

las primeras posiciones en las búsquedas relacionadas a créditos para empresas en Google.

Así mismo, se aprovechará la base de datos ya construida para hacer campañas constantes de email Marketing, generando clusters de clientes para el envío de ofertas comerciales que impulsen la recurrencia de solicitud de crédito de los actuales clientes como el incentivo del nuevo crédito a las empresas que no llegaron a completar su solicitud. Para esto se trabajarán HTML's responsive para que se adecuen al dispositivo en el que sean consumidos, sea desktop, mobile o tablet, los cuales tendrán un alto impacto y personalización de oferta con la data que ya se tenga de la empresa, de esa manera se pondrá a disposición la información a la empresa y le será más fácil el llenado de datos y por ende la solicitud del crédito.

Por otro lado, además de los medios de pago en los que se invertirá, se acompañará con activaciones tácticas de radio en las emisoras más escuchadas por la audiencia, y volanteo en conglomerados de negocios para así englobar comunicación tanto *on* como *offline*, maximizando la presencia de la marca.

Los motivos de comunicación a resaltar en esta etapa serán:

- “¿Necesitas que tu empresa crezca y no tienes cómo? Tranquilo, ¡Credichamba te puede dar un préstamo al toque y a precio justo!
- “¡No te quedes corto con tu empresa! ¡Entra a [www.credichamba.pe](http://www.credichamba.pe) y solicita tu crédito y recibe el desembolso en menos de 24 horas! ¡Así de fácil!
- ¿Necesitas un crédito para que tu empresa siga creciendo? ¡No te preocupes! ¡Pide tu crédito con solo un clic a Credichamba! Sin papeleos, en menos tiempo y a un precio más justo.

#### **4.3. Etapa campaña de refuerzo**

En esta etapa, entrado el 4to año de Credichamba en el mercado, se busca generar una campaña de 3 meses para lograr un incremento de 20% de nuevos clientes. Para esto se invertirá, además de los medios always on estipulados en el capítulo de mantenimiento, un adicional en medios offline, tales como radio, volantes y además vallas publicitarias en lugares estratégicos cerca de negocios, y se aplicará inversión en medios digitales mediante compra programática y una campaña de video “Preroll” e “In Stream” en



YouTube. De esta manera, ya con una marca posicionada, se alcanzará a una mayor audiencia y se incentivarán la solicitud de créditos.

En esta campaña se utilizarán cifras que refuercen la trayectoria de Credichamba y se mostrarán casos de éxito reales de Mypes que accedieron a un crédito en otro periodo y que actualmente les está yendo bien en su negocio. Eso generará confianza en la audiencia y fortalecerá el posicionamiento de la empresa en base a los valores planteados.

Algunos ejemplos de comunicación de etapa son:

- “¡Ya son más de diez millones de créditos colocados a empresas peruanas! Pide tu préstamo tú también y haz que tu negocio crezca. Entra a [www.credichamba.pe](http://www.credichamba.pe). El crecimiento de tu negocio está a solo un clic.
- “Mi nombre es Rosa, yo pedí mi préstamo a Credichamba cuando ninguna otra entidad financiera me quería prestar. Ellos me hicieron la vida fácil y mírenme ahora, pasé de 1 tienda a 3 en muy poco tiempo.

## **5. Presupuesto plan de marketing**

Ya definidas las tres etapas que se tendrá como plan de marketing durante los 6 primeros años, es necesario un presupuesto que permita identificar con claridad la inversión que se necesitará año a año, la cual ha sido calculada en base a la estimación de ventas con el área comercial.

El presupuesto de marketing inicia con S/173,042 en el primer año, del cual se destinará S/65,647 para la campaña de lanzamiento de 3 meses, equivalente al 38% del monto total; la diferencia, S/107,369 se utilizarán para la campaña de mantenimiento el resto de los meses de ese primer año.

El segundo año se invertirá 36% más en marketing en relación con el primer año, equivalente a S/234,940, cifra que irá acorde al incremento de ventas que se genere en ese periodo. El tercer año se realizará un incremento del 8% respecto al año anterior, lo que representa una cifra de S/253,543.

En el cuarto año, se realizará la campaña de refuerzo, con el objetivo de reposicionar la marca y dar un salto cuantitativo de exposición publicitaria para empujar las ventas de la compañía. Dicho eso, en el cuarto año se invertirá 56% más respecto al periodo anterior, equivalente a S/394,692, de los cuales se destinará el 44% para la campaña de refuerzo,

lo que representa S/175,138 que serán invertidos en un periodo de tres meses; y, el resto, S/219,554, como publicidad de mantenimiento durante los meses restantes.

Para el quinto año se estabilizará la inversión publicitaria y, dado que no habrá una campaña de refuerzo como el periodo anterior, el monto será 26% menor al él, lo que representa una cifra de S/292,471 que será invertido como publicidad de mantenimiento. Finalmente, en el sexto año, se planea una inversión publicitaria de S/356,260, equivalente a un incremento de 22% respecto año anterior.

Las campañas publicitarias, detalle de meses y montos de inversión por año se pueden visualizar en el Anexo M del presente documento.

## 6. Plan de gestión de riesgos

Se han tomado consideraciones sobre posibles contingencias en el plan de marketing:

**Tabla 8. Plan de gestión de Riesgos de Marketing**

Riesgo Plan de Marketing	Nivel	Impacto Estimado	Plan de Gestión de Riesgo
Cierre de medios de comunicación	Medio	Reducción de medios de comunicación lo cual mermaría la presencia de la empresa en dichos medios selectos	Redistribuir la inversión en nuevos medios de comunicación que permitan llegar al público objetivo
Inversión elevada de Marketing Digital de los competidores	Medio	Encarecimiento de costos de marketing digital y que implicaría una posible disminución de prospectos	Optimización de campañas de comunicación para invertir en medios digitales de menor costo y mayor efectividad
Queja del servicio en redes sociales	Alto	La reputación de la marca podría ser afectada negativamente, lo cual reduciría la cantidad de ventas	Un plan de contingencia para manejo de crisis en redes sociales y atención al cliente

Fuente: Elaboración propia (2020)

## **7. Conclusiones**

Como ha sido expuesto en este capítulo, el plan de marketing tiene la finalidad de generar empatía con el público objetivo y dar a conocer los beneficios tangibles de la empresa para que se convierta en la opción ideal de préstamos para las Mype. En esa línea, el plan de inversión se ha desarrollado en etapas y con un presupuesto que le permita a la empresa llegar con comunicación a las Mypes e incentivar las ventas necesarias para lograr los objetivos comerciales y financieros y a su vez estar preparado para contingencias a nivel de comunicación sobre la reputación de la compañía.

## **CAPÍTULO VIII: PLAN COMERCIAL**

Este capítulo tiene como objetivo conocer a nivel comercial qué estrategias utilizará fintech para lograr colocar los préstamos con micro y pequeñas empresas, así como la descripción de su fuerza de ventas y la forma de evaluación de la misma; con ello el lector podrá conocer la estimación de préstamos y el cómo se esperan lograr los objetivos de ventas.

### **1. Objetivos del plan comercial**

- Lograr capturar al 10% del market share en los primeros 5 meses de funcionamiento.
- Lograr llegar al 25% del market share al final el primer año de funcionamiento.
- Lograr un 50% de reenganche crediticio con el público objetivo en el primer año de funcionamiento.

### **2. Estimación comercial**

Para la proyección de créditos colocados que podría tener Credichamba, se trabajará en base a las conclusiones logradas por las encuestas exploratorias realizadas (ver Anexo D), así como por las concluyentes (Ver Anexo ) logrando así estimar qué cantidad de créditos serían colocados según tipo de cliente (micro o pequeña empresa).

Del mismo modo, se propone como plazo promedio, entre micro y pequeñas empresas, 7 meses con una TEA de 30%. Para el caso de microempresas 53% de los encuestados mencionaron que preferirían un préstamo con una duración entre 6 meses a 1 año y con una TEA de 30%.

Asimismo, según la información recabada, el periodo de colocación de un préstamo en el mercado es de 5 meses, que para esta estimación se espera llegar al 25% del público objetivo con montos entre S/ 5,000 y S/ 10,000.

Como resultado de la combinación de las variables mencionadas se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 9. Estimación de créditos anuales**

Total Colocaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Microempresa	3,680	3,709	3,739	3,746	3,753
Pequeña empresa	540	545	549	550	551
<b>Colocaciones Totales</b>	<b>4,220</b>	<b>4,254</b>	<b>4,288</b>	<b>4,296</b>	<b>4,304</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para conocer a más detalle la composición de estas colocaciones, ver el Anexo N

### **3. Proceso de venta**

Con el fin de alcanzar los objetivos comerciales y de marketing se propone una estrategia basada en la venta por la página web y venta personal por call center tomando en consideración el análisis de los clientes potenciales, en análisis de los insights del cliente y sus necesidades, la presentación del servicio ofrecido, hasta la colocación del crédito, como se puede observar en el Anexo O.

### **4. Fuerza de ventas**

Dado que las ventas proyectadas de Credichamba no son del tipo presencial, pues el modelo de negocio responde a un ámbito virtual, la fuerza de ventas se define básicamente por los asesores de call center, en la parte táctica y el jefe de marketing, en la parte estratégica, cuyos roles comerciales son los siguientes:

#### **4.1. Jefe de Marketing**

Es el “Creador de imagen” que cumplirá como promocionar a Credichamba ante los clientes de manera virtual

#### **4.2. Asesores de call center**

Es el “Asesor” que cumplirá la función de brindar la información al cliente y de hacer el seguimiento para el cierre del préstamo.

Respecto a esta fuerza de ventas, en el Anexo W se podrá conocer mejor sus funciones.

### **5. Evaluación de la FFVV de Credichamba**

Se usarán dos fuentes de información para la evaluación de la fuerza de ventas por un lado los planes de actividades y por el otro los informes de atención a clientes. La evaluación se basará en:

- Efectividad que de llamada por día, semana y mes
- Tiempo de retorno de llamada a cliente potencial
- Tiempo que le toma recabar información complementaria
- Cantidad de ventas colocadas en las llamadas
- Número de prospectos de ventas
- Número de referidos

## 6. Gestión de riesgos comerciales

En la siguiente tabla se muestran cuáles son los principales riesgos, su posible impacto en Credichamba, y el plan de acción a realizar para aminorar el riesgo:

**Tabla 10. Gestión de riesgos comerciales**

Riesgo Comercial Mapeado	Impacto estimado	Plan de Gestión de riesgos
Demanda real por debajo de las estimaciones proyectadas.	Credichamba podría dejar de operar si no puede afrontar los costos fijos de manera mensual	- Realizar una proyección de colocaciones bajo un escenario moderado para no sobrestimar los resultados.
Tasas de reenganche sobrestimadas	Si no se logra un nivel de reenganche por encima de 50%, Credichamba debería esforzarse más para poder mantener los créditos requeridos para operar orgánicamente	- Se cuenta con programas de fidelización por medio de tasas más bajas si renueva su crédito en el último mes. - Credichamba cuenta evalúa la calidad de sus servicios para que satisfagan a sus clientes
Riesgo de morosidad	La morosidad podría descalzar el flujo de caja de credichamba. Si esto sucediera se generaría a un desbalance financiero.	- Credichamba considera una morosidad mayor al del mercado para proyectar un flujo de caja ácido y de esta manera analizar los recursos necesarios para poder operar.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

## **CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo, se presentan todos los procesos y subprocesos involucrados en este plan de negocios desde los preoperativos para la operatividad del servicio.

### **1. Objetivos específicos del plan de operaciones**

- Generar un flujo operativo de evaluación crediticia óptimo que permita mantener al mínimo el riesgo de morosidad
- Diseñar un modelo de atención rápida, seguro, eficiente y de calidad; que ofrezca asesoría sobre cultura financiera a los clientes
- Definir un proceso de comunicación fluida con los clientes para lograr aprovechar la demanda del mercado
- Definir sistema de atención y desembolso del préstamo en no más de 24 horas

### **2. Actividades para poder iniciar operaciones**

Las actividades preoperativas se refieren a todas aquellas acciones a realizar antes de que Credichamba pueda empezar a operar. Entre las principales actividades se tiene la constitución de la empresa, adecuación de oficina con mobiliario, equipos de cómputo, voz y data, contratación de personal, y el desarrollo y puesta en marcha de la web tendrán un tiempo aproximado de 3 meses (ver Anexo P).

#### **2.1. Constitución de la empresa.**

Credichamba se constituirá bajo los siguientes supuestos legales:

**Tabla 11. Supuestos Legales para la constitución de Credichamba**

Supuestos para la Constitución Legal de Credichamba	
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada sin directorio (SAC)
Denominación o Razón Social	Credichamba
Domicilio de la empresa	Javier Prado Oeste 1241, San Isidro
Capital Social	S/7,000,000.00
Accionista 1	Karina Rios
Capital Aportado Accionista 1	S/1,400,000.00
Accionista 2	Rodrigo Villanueva
Capital Aportado Accionista 2	S/1,400,000.00
Accionista 3	Mario Hidalgo
Capital Aportado Accionista 3	S/1,400,000.00
Accionista 4	Giancarlo Suarez de Freitas
Capital Aportado Accionista 4	S/1,400,000.00
Accionista 5	Ángelo Toledo
Capital Aportado Accionista 5	S/1,400,000.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Respecto al régimen tributario al cual aplicará Credichamba será el Régimen Mype Tributario – RMT (SUNAT, 2019), creado especialmente para las Micro y Pequeñas empresas, con la finalidad de promover el crecimiento al ofrecer condiciones más simples para cumplir con las obligaciones tributarias.

Dentro de las ventajas que otorga este régimen figuran:

- Montos por pagar de acuerdo con la ganancia obtenida.
- Tasas reducidas
- Posibilidad de suspender los pagos a cuenta.



- Emitir todos los tipos de comprobantes de pago autorizados por la SUNAT.
- Llevar únicamente: Registro de Venta, Registro de Compras y Libro Diario Formato Simplificado.

### **3. Principales procesos del Credichamba**

Tomando en consideración la propuesta de valor de Credichamba, se ha mapeado los 4 principales procesos a través de los cuales el presenta plan de negocio podrá cumplir con las expectativas ofrecidas:

#### **3.1. Registro en línea**

Todo inicia con el registro del solicitante mediante la página web, WhatsApp o App móvil donde deberán ingresar los datos solicitados tales como RUC, monto solicitado, plazo en meses, correo electrónico, número de teléfono, número de cuenta bancaria.

Este proceso es uno de los más críticos pues si el formulario que el cliente debe llenar es muy extenso o no se deja entender, el cliente podría abandonar el proceso por lo que se podría perder a un cliente potencial.

#### **3.2. Evaluación integral al cliente**

Es aquí donde la plataforma procesa todos los parámetros de la solicitud y se vincula con las centrales de riesgos Sentinel y Equifax para obtener el scoring crediticio y procesa los resultados obtenidos aplicando las reglas del negocio.

Para esto se desarrollará un algoritmo propio basado en inteligencia artificial que permitirá tener procesos más rápidos y eficientes, lo cual genera una diferenciación en la propuesta de negocio. Asimismo, con la compra de bases de datos se podrá anticipar y ofrecer a potenciales clientes un crédito antes de que lo soliciten.

En concordancia con el registro de la información del cliente en la etapa anterior, el formulario debe haber sido llenado correctamente, dado que Credichamba se vincula, directamente, con las centrales de riesgo para poder conocer el perfil crediticio del cliente de modo que, si la información ingresada es errada, se podría rechazar el crédito a un cliente bajo el perfil buscado y/o entregarle condiciones de crédito distintas a las que le pudiera corresponder.

### **3.3. Aprobación de cronograma y contrato virtual**

Una vez realizada la evaluación crediticia y si el resultado es POSITIVO el sistema envía un aviso de CREDITO APROBADO al correo electrónico (a quienes hayan realizado la transacción por la página web o App móvil) y la URL para que el cliente ingrese a revisar y descargar su cronograma y contrato virtual para que puedan leerlo y validarlo haciendo clic en el casillero asignado y presionando en el botón Aceptar. Si la solicitud se realiza por WhatsApp le llegará ahí mismo el mensaje de CREDITO APROBADO y la URL para que realice el mismo procedimiento. LA URL tendrá una vigencia de 24 horas.

En el caso que la evaluación resultara con alguna observación, la plataforma le solicitará documentación adicional que el cliente deberá enviar dentro de las 24 horas para que el asistente pueda revisarlo y de ser el caso el Gerente General pueda aprobarlo o rechazarlo de forma manual en la plataforma.

### **3.4. Aprobación y desembolso de préstamo**

Una vez recibida la aceptación del contrato y cronograma de pagos se procede con el desembolso del dinero, para lo cual la plataforma realiza la transferencia en forma automática ya que está vinculadas a las cuentas bancarias de Credichamba.

Una vez realizada la transferencia el cliente recibe el mensaje de PRÉSTAMO EFECTUADO.

Este último proceso también es crítico pues la propuesta de valor ofrecida es poder entregar un crédito de manera rápida, por lo tanto, “Credichamba” deberá cumplir con procesos estandarizados de modo que cada crédito solicitado pueda obtener una respuesta de aprobación o denegatoria rápidamente, y en caso de que el financiamiento fuera aprobado, los procesos también deben estar adecuados para poder realizar los desembolsos en corto plazo.

El tiempo de ejecución de todos los procesos consta de 2 partes:

- 20 segundos como máximo de procesamiento desde el ingreso de la solicitud hasta el envío del cronograma de pagos y contrato virtual al solicitante.
- 20 segundos como máximo de procesamiento desde la aceptación del cronograma y contrato virtual hasta la transferencia del dinero.

En línea con los procesos antes mencionados, la siguiente tabla detalla los principales subprocesos que permiten entregar la oferta de servicio prometida:

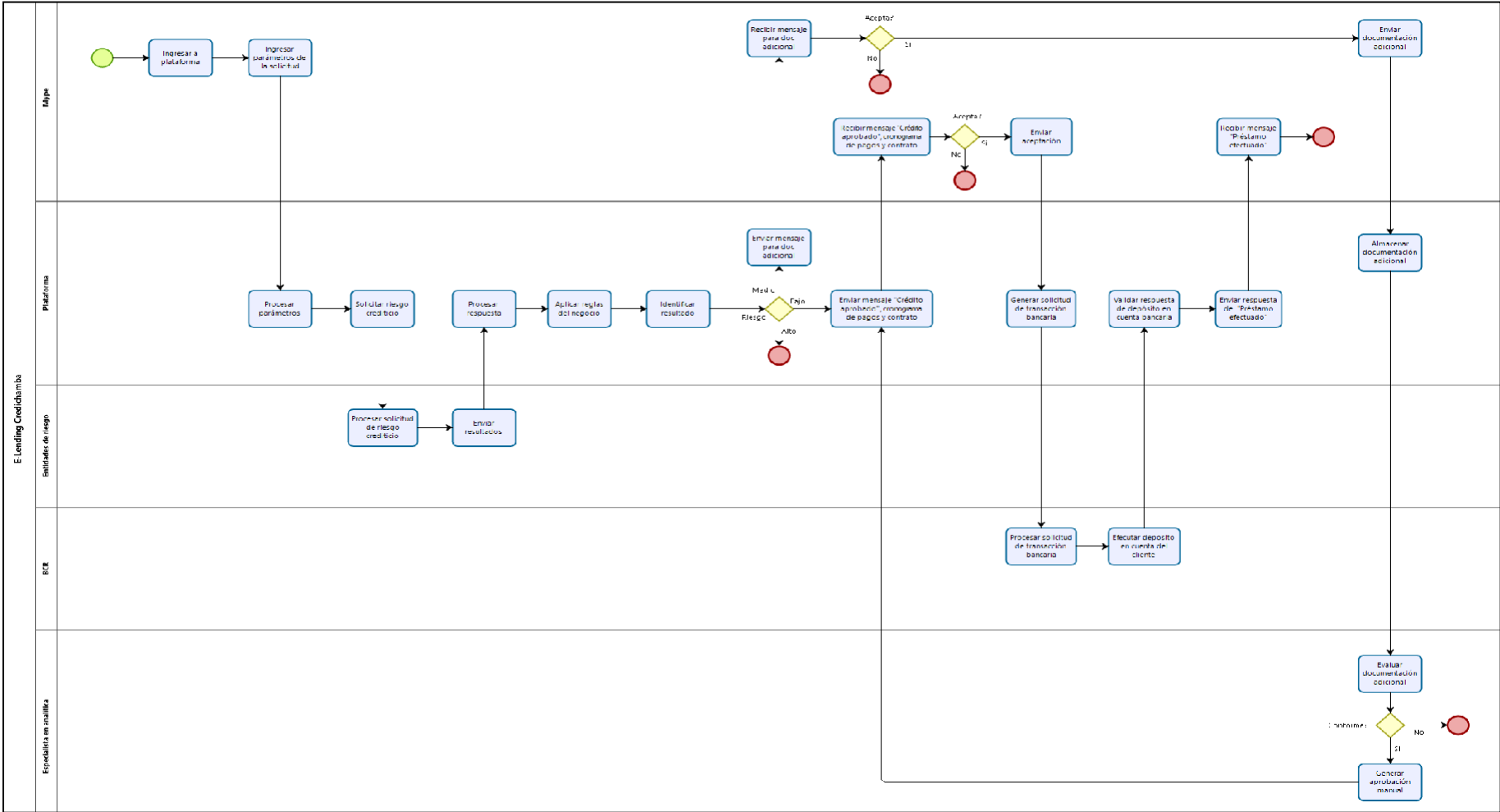
**Tabla 12. Principales Procesos y Subprocesos de Credichamba**

Proceso	Subproceso	Descripción
Registro en línea	Llenado del formulario	Al ingresar el usuario debe digitar el RUC y el sistema lo validará en línea con SUNAT y de forma automática levantará la información registrada en el RUC, la cual debe ser validada por el usuario y completar la información adicional que se le solicite. (Nivel de ventas último año)
	Revisión de consejos de finanzas personales	Al culminar el llenado del formulario se presentarán unos consejos básicos sobre finanzas que el cliente debe revisarlos y validar mediante un clic.
Evaluación integral al cliente	Evaluación crediticia del cliente	La información ya validada con SUNAT será ingresada a la central de riesgo Sentinel, la cual emitirá un reporte crediticio con calificación, deudas, capacidad de pago y alertas de futuros comportamientos.
	Verificación de cuenta bancaria a nombre del titular.	La cuenta bancaria registrada en el formulario será validada para confirmar si pertenece al titular solicitante en caso de personas naturales, o si es una cuenta corriente en el caso de personas jurídicas.
Solicitud de documentación adicional	Comunicación vía telefónica y/o virtual para solicitar documentación adicional	En caso de que un cliente resultara con alguna observación o presentara riesgo menor se le solicitará alguna documentación adicional como aval, referencias, etc.
Aprobación y desembolso de préstamo	Comunicación al cliente sobre el resultado del proceso	Luego de terminada la evaluación se le comunica al cliente el resultado del proceso sea positivo o negativo.
	Envío de cronograma de pagos y contrato virtual	Se envía el cronograma de pagos y el contrato virtual que el cliente debe hacer clic en la sección "ACEPTO" para proceder con el desembolso.
	Transferencia del dinero aprobado	Se procede a transferir el dinero aprobado a la cuenta del titular.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Todos los puntos antes expuestos se pueden observar en el siguiente diagrama de flujo, donde se busca esquematizar todo aquel proceso requerido para entregar un crédito desde el registro del cliente hasta el posible desembolso del préstamo.

Figura 42. Diagrama de flujo del principal proceso de entrega de crédito de Credichamba



Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 4. Cobranzas

La plataforma enviará, de forma automática, avisos a los clientes recordando su fecha de pago faltando tres días a la fecha de vencimiento.

Los operadores de call center serán los encargados de hacer seguimiento al pago de los clientes y que éstos cumplan en fecha y no entren en morosidad.

La forma de pago de los clientes será por transferencias a las cuentas corrientes de Credichamba mediante interfase web o móvil, así como depósito en cajeros automáticos o ventanillas, el cual tendrá una comisión que será asumida por Credichamba y también depósito en Agentes, en este caso será el cliente quien pague la comisión que oscila entre 1 y 3 soles por transacción. Los clientes podrán escoger entre los 4 principales bancos: BBVA Perú, Banco de Crédito del Perú, Banco Internacional del Perú-Interbank y Banco Scotiabank.

Se eligieron en principio estos 4 bancos debido a la gran red de agencias, cajero depósitos y agentes con los que cuentan a nivel nacional:

**Tabla 13: Canales de atención de los bancos con los que Credichamba trabaja**

	<b>BBVA</b>	<b>BCP</b>	<b>Interbank</b>	<b>Scotiabank</b>
<b>Oficinas</b>	329	402	255	224
<b>Agentes</b>	5,234	7,187	4,217	13,100
<b>Cajeros con opción de depósitos</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Fuente</b>	(BBVA, 2019)	(BCP, 2019)	(INTERBANK, 2019)	(SCOTIABANK, 2019)

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 5. Requisitos para una óptima evaluación crediticia

Las evaluaciones crediticias se realizarán de acuerdo con los siguientes patrones:

- Inicio de actividades no menor a 1 año.
- Comportamiento crediticio de acuerdo con escala de puntuación de las centrales de riesgo de 1 a 999, donde 1 es el puntaje más bajo.

- Deudas activas a la fecha o canceladas recientemente.
- Capacidad de pago de las empresas.
- Cuenta corriente a nombre de la empresa solicitante.

La siguiente tabla representa la matriz de riesgos al evaluar a un potencial cliente y permite tomar las acciones respectivas.

**Tabla 14. Matriz de Riesgos por Récord Crediticio y Capacidad de Pago**

		RÉCORD CREDITICIO			
		999 - 751	750 - 501	500 - 251	250 - 1
CAPACIDAD DE PAGO	0% - 25%	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
	26% - 50%	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	51% - 75%	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
	76% - 100%	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO

Fuente: Elaboración propia (2020)

La matriz permitirá cruzar dos componentes muy importantes.

En primer lugar, al obtener el récord crediticio del cliente de los últimos 12 meses y donde se podrá evaluar la situación actual en base a transacciones financieras pasadas y determinar su calificación de acuerdo con los siguientes indicadores:

- **Normal (NOR)**, cumple con sus compromisos o tiene atraso máximo de 5 días.
- **Con problema potencial (CPP)**, atrasos entre 8 a 30 días.
- **Deficiente (DEF)**, atrasos entre 31 a 60 días.
- **Dudoso (DUD)**, atrasos entre 61 y 120 días.
- **Pérdida (PER)**, atrasos de más de 120 días.

Estas categorías impactarán directamente en el récord crediticio que va en una escala del 999 al 1, donde 999 es el nivel más alto y confiable.

Asimismo, en la matriz se ha considerado 4 rangos de calificación para récord crediticio, éstos son: 999-751, 750-501, 500-251 y 250-1.

- **999-751**, de cada 100 clientes con este score, se espera que 5 (5%) de ellos incumplan con sus pagos durante los próximos 12 meses.

- **750-501**, de cada 100 clientes con este score, se espera que 15 (15%) de ellos incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.
- **500-251**, de cada 100 personas con este score, se espera que 30 (30%) de ellos incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.
- **250-1**, de cada 100 personas con este score, se espera que 70 (70%) de ellos incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.

En segundo lugar, al obtener la capacidad de pago de las empresas, la cual se obtiene de los algoritmos de las centrales de riesgos que cruzan información de las ventas, PDT y deudas activas se podrá agruparlas en 4 rangos, éstos son: 0% - 25%, 26% - 50%, 51% - 75% y 76% - 100%.

La plataforma al obtener el resultado de estas dos variables las clasificará en cualquiera de las tres categorías disponibles de riesgo: BAJO, MEDIO y ALTO.

Las definiciones de las categorías son las siguientes:

- **Bajo:** Se aprueba el crédito
- **Medio:** Se solicita otra documentación o sustento sobre comportamiento crediticio pasado y/o deudas actuales, las cuáles serán: Carta de No Adeudo, Facturas por compras de Mercadería, Situación de otros créditos, Recibos de servicio
- **Alto:** No se aprueba el crédito en esta ocasión; sin embargo, el solicitante queda registrado en la base de datos y se hace seguimiento del comportamiento financiero futuro mediante alertas de las centrales de riesgo a fin de poder otorgarle un préstamo más adelante.

Si el cliente no presenta información en el reporte crediticio se le solicitará documentación alguna que acredite su puntualidad en compromisos de pagos, como, por ejemplo: pagos de impuestos, pago de facturas a proveedores, pagos de servicios, etc.

## **5. Diseño de las instalaciones**

El área de la oficina es de 70 m<sup>2</sup> con ambientes para escritorios, sala de reuniones, comedor y SSHH. Se contará con mobiliario, equipos de cómputo, útiles de oficina, internet y un televisor. En la oficina trabajarán dos operadores de call center y el supervisor de operaciones de manera recurrente.

En la siguiente figura, se muestra el layout de distribución de las instalaciones de la oficina de Credichamba.

**Figura 43. Layout de la oficina de Credichamba**



Fuente: Elaboración propia (2020)

## 6. Presupuesto plan de operaciones

El presupuesto de operaciones está conformado por el presupuesto preoperativo, el presupuesto de capital y el presupuesto de operación propiamente.

### 6.1. Presupuesto de etapa preoperativa

Para la constitución de la empresa, se requiere pagar por los siguientes conceptos (Reserva de nombre, elaboración del Acto Constitutivo (Minuta), Elaboración de la Escritura Pública y Registro en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP e Inscripción al RUC para Persona Jurídica).

### 6.2. Presupuesto de operaciones

El presupuesto netamente de las operaciones estará distribuido en tres categorías (ver Anexo Q):

- **Mobiliario:** El cual se necesitará tener todo acondicionado antes de iniciar operaciones



- **Servicios:** Este gasto es mensual y abarca todos los servicios públicos, además de las plataformas de Sentinel, Equifax y RENIEC que servirán para la evaluación a los postulantes.
- **Útiles de cómputo y oficina:** Este gasto se realizará de forma bimestral a fin de contar con inventario que no sea menor a dos meses requeridos por las propias operaciones diarias.

## 7. Plan de Gestión de riesgos

Con el objetivo de minimizar los riesgos operativos se contarán con las siguientes reglas ante eventuales problemas. En la parte operativa se desarrolló el siguiente plan de riesgos:

**Tabla 15. Plan de gestión de Riesgos de Operaciones**

Riesgo de Plan de Operaciones	Nivel	Impacto estimado	Plan de Gestión de Riesgos
Error en la interconexión de la plataforma	Alto	Se pueden perder clientes y originar un cuello de botella	Los operadores y el asistente estarán capacitados para hacer evaluaciones crediticias ingresando la información a las centrales de riesgo
Ausencia de operador	Alto	La capacidad de atención se vería afectada	El asistente ocupa la plaza del operador ausente.
Conflictos de intereses	Alto	Otorgar préstamos a familiares o conocidos sin una debida evaluación	El asistente debe monitorear permanentemente el cumplimiento de la norma que establece que está prohibido otorgar préstamos a potenciales clientes que tenga relación hasta un cuarto grado de consanguinidad con los colaboradores de la institución, bajo sanción de ser retirado de la empresa. Si esto llega a ocurrir, el asistente asume las labores del operador momentaneamente.
Continuidad de Negocio	Medio	Que no se pueda asistir a las oficinas por alguna emergencia.	Al ser una fintech y todos los procesos se realizan de manera virtual, cada colaborador podrá realizar sus funciones en su domicilio y en estrecha coordinación
Interrupción de fluido eléctrico	Alto	No se podrían utilizar los equipos ni acceder a internet	Si es un corte programado de más de 5 horas, ese día se deberá laborar desde sus domicilios. Si es un corte intempestivo se realizarán las consultas de cuánto tiempo demorará para decidir si se permanece en las oficinas a esperar o se realiza trabajo
Falta de útiles de escritorio/cómputo	Bajo	Documentos en físico estarían a la espera	Se realizarán eventos de compras de útiles a un solo proveedor con las condiciones de que deben ser puestos en la oficina y ante cualquier emergencia nos atiendan a la mayor brevedad. Sin embargo, si la compra es menos de 100 soles se comprará de caja chica por emergencia.

Fuente: Elaboración propia (2020)

## **8. Conclusiones**

Como ha sido descrito en el presente capítulo, el plan de operaciones tiene como objetivo realizar una eficiente evaluación crediticia de las solicitudes mediante las centrales de riesgos SENTINEL y EQUIFAX, así como SUNAT. Asimismo, se presentan los requisitos que deben cumplir los postulantes para que su solicitud sea aprobada. También nos muestra la matriz de riesgos donde se evaluará en qué cuadrante resulta cada evaluación para tomar la decisión.

Asimismo, se puede observar todo el plan preoperativo hasta la puesta en marcha, abarcando los presupuestos de servicios, activos y capital. Por otro lado, el plan de gestión de riesgos abarca diversos escenarios que podrían afectar la normal operatividad del negocio y define las acciones a tomar para que no se vean afectadas las operaciones.

## **CAPÍTULO X: PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

El presente capítulo, pretende dar a conocer la estructura diseñada para el proceso virtual de CrediChamba, en donde se detallan todas las especificaciones del sistema que servirán para atender la demanda de solicitudes de financiamiento de las MYPE's, haciendo uso de las nuevas tendencias de desarrollo e innovación, necesarias para cumplir con las características actuales que conlleva la implementación de una Startup, y de esa manera, garantizar la continuidad del presente modelo de negocio.

### **1. Objetivos específicos del plan de Tecnologías de la información**

- Explicar los medios de acceso por el cual las MYPE's podrán realizar solicitudes de préstamo.
- Precisar Detallar el proceso virtual de "E-Lending" por el que viajarán las solicitudes de las MYPE's.
- Definir las funcionalidades de analítica con las que contará el proceso virtual, el cual le dará un valor diferencial al negocio.

### **2. Alcance**

Se ha contemplado la implementación de 3 medios virtuales con el cual las Mypes podrán solicitar préstamos de manera rápida y sencilla. La plataforma estará conectada a las plataformas de riesgo por medio de API's (Application Programming Interface) dispuestas por Equifax y Sentinel, y de la misma manera con el BCR para las transacciones bancarias. Asimismo, se están aplicando a todo el flujo virtual, nuevas herramientas de transformación digital, como son los chatbots, API's de integración, machine learning, modelos predictivos, entre otros. Con estas herramientas de innovación, la plataforma pretende aprovechar al máximo toda la data que se ingrese en el proceso virtual, que ayudará a identificar nuevas oportunidades de negocio. Finalmente, todo el proceso virtual estará alojado sobre un servicio en la nube.

#### **2.1. Plataforma**

Son los medios de interacción que tendrán las MYPE's para poder realizar una solicitud de préstamo. Se han considerado 3 medios de interacción:

### ***2.1.1. Página web***

Las MYPE's podrán realizar sus solicitudes de préstamos a través de un portal web ágil y sencillo, en donde ingresarán la información netamente necesaria para procesar sus solicitudes.

### ***2.1.2. Aplicación móvil***

Las MYPE's tendrán la opción de instalar una aplicación móvil gratuita, que les permitirá realizar solicitudes de préstamo desde cualquier dispositivo celular.

### ***2.1.3. Asistente de Servicio WhatsApp***

Las MYPE's podrán realizar sus préstamos a través de la plataforma WhatsApp, cuya funcionalidad es procesar una solicitud de préstamo a través de un diálogo inteligente que tendrá con el usuario de la MYPE. Para hacer posible esta funcionalidad, se requiere 3 componentes:

- **Servicio Chatbot de Whatsapp:** Es el paquete de Whatsapp que se adquirirá para generar el nexo de interacción con las MYPE's por medio de dicha aplicación móvil.
- **Servicio IBM Watson Assistant:** Es un paquete de servicios que brinda IBM, el cual se adquirirá para que procese de manera inteligente, los diálogos que se den por medio del chatbot de Whatsapp.
- **API Asistente de servicios:** Servicio de integración personalizado que unirá las plataformas del Chatbot de Whatsapp con el servicio IBM Watson Assistant.

## **2.2. Proceso E-lending**

Es la virtualización de todo el proceso de “Lending”, que inicia con la solicitud de un préstamo a través de las plataformas de CrediChamba y culmina con la emisión del préstamo solicitado. Esta virtualización está compuesta por:

### ***2.2.1. Algoritmos de operación***

Es la codificación de todas las reglas de negocio que servirán para analizar y validar la solicitud de préstamo de un cliente. Está compuesta por los paquetes de "Evaluación crediticia" y "Transacción bancaria".

### ***2.2.2. API de integración con las centrales de riesgo***

Es un paquete desarrollado en lenguaje Java que se encargará de gestionar la integración entre la plataforma con las entidades de riesgo Sentinel y Equifax, a través sus APIs de servicio. A través de ella, viajarán todos los parámetros necesarios para realizar la evaluación crediticia.

### ***2.2.3. API de integración con el BCR***

Es un paquete desarrollado en lenguaje Java que se encargará de gestionar la integración de la plataforma con el BCR, a través de su API de servicio. Esta transacción se ejecutará en caso la evaluación crediticia y la solicitud de préstamo sean aceptados.

## **2.3. Procesos de Analítica**

Es el servicio adquirido que servirá para el entendimiento y predicción del comportamiento de las Mypes en relación con la necesidad de adquirir un préstamo. Está compuesto por 3 tipos de servicios:

### ***2.3.1. Servicio de Machine Learning bajo el modelo de clasificación***

Es un servicio adquirido que ayudará a la clasificación de los datos para el entendimiento del negocio. Este servicio analizará toda la data que maneje la solución, con la finalidad de encontrar valores objetivos que ayuden a optimizar el negocio de manera continua.

### ***2.3.2. Servicio de análisis predictivo bajo el modelo no supervisado***

Es un servicio adquirido que tiene la funcionalidad de estudiar la estructura intrínseca de toda la data procesada, con la finalidad de explorar necesidades que no sean detectadas en el proceso de clasificación.

### ***2.3.3. Servicio de Dashboard para entrenamiento***

Es un servicio orientado al especialista de datos, el cual le brindará una herramienta de visualización del comportamiento de la data, la cual será analizada bajo los modelos de clasificación y no supervisión. Esta herramienta servirá para el entendimiento del negocio a detalle, de esa manera el especialista de datos, podrá compartirlo con todo el personal que compone CrediChamba.

## **2.4. Servicios complementarios**

Para complementar de manera adecuada la plataforma y todo el proceso virtualizado, es necesario contar con un alojamiento y un dominio. Para ellos se han seleccionado 2 servicios brindados por el Ministerio de Producción y Desarrollo, cuyo programa se llama “Yachay”. Estos son:

### **2.4.1. Servicio Cloud Yachay**

Se usará el servicio “Cloud Plan 4” del programa Yachay del Ministerio de Producción y Desarrollo, el cual cuenta con la capacidad y características necesarias para garantizar la funcionalidad del servicio. Estas características son:

- Memoria RAM virtual de 4GB
- Procesador (virtualCPU) 2vCPU
- Almacenamiento de 60 GB
- Transferencia ilimitada
- Ancho de banda de 10 Mbps
- Dirección IP Pública
- Control total
- Encapsulación y recursos dedicados
- Almacenamiento en SAN
- Alta disponibilidad
- Soporte local en español 24x7x365

### **2.4.2. Servicio Dominio Yachay**

Se usará el servicio “Dominio.pe” del programa Yachay del Ministerio de Producción y Desarrollo, el cual le brindará el acceso a la red que necesitará la herramienta para que la plataforma sea de acceso global a través de sus 3 versiones (página Web, APP Celular y Whatsapp).

### 3. Presupuesto del Plan de Tecnologías de la Información

Para poder calcular el desarrollo de una plataforma virtual y el proceso de E-lending, se han estimado los costos divididos en 3 grupos: Personal, Servicios básicos y Servicios de valor agregado. A continuación, se brinda el detalle de costos por cada grupo:

#### 3.1. Costos de personal

Se han estimado los costos del personal que se encargará del desarrollo de la plataforma virtual y todo el proceso de E-Lending. Asimismo, se ha considerado el costo mensual de un “Especialista en Analítica” que se encargará del manejo y mejora continua del servicio.

**Tabla 16. Costos de personal**

Personal						
Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollador Web y BD	300	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Desarrollador APP	300	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Desarrollador Java de las 3 APIs	350	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250
Mantenimiento Web y BD	300	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Mantenimiento APP	300	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Mantenimiento APIs	350	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 3.2. Costos de servicios básicos

Estos costos representan los servicios esenciales para el que el proceso de E-lending funcione. A continuación, se brinda el detalle de los servicios considerados:

**Tabla 17. Costos de servicios básicos**

Servicios básicos						
Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consulta Equifax	1	5,697	5,743	5,789	5,800	5,810
Consulta Sentinel	1	5,697	5,743	5,789	5,800	5,810
Transacción BCR	2	200	300	400	500	600
Cloud Plan 4 (Yachay)	128	1,536	1,536	1,536	1,536	1,536
Dominio.pe (Yachay)	20	240	240	240	240	240

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 3.3. Costos de servicios de valor agregado

Estos costos representan el valor distintivo de la plataforma de E-lending. Para ello se han considerado las nuevas tendencias de transformación digital e innovación que hay

en el mercado, como son los Chatbots, Machine Learning y Modelos predictivos. Con ello se espera que la herramienta sea de una mejor usabilidad y utilidad para las Mypes.

**Tabla 18. Costo de servicios de valor agregado**

Servicios de valor agregado						
Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chatbot Whatsapp (Adquisición)	7,280	7,280				
Chatbot Whatsapp	1,529	18,346	18,346	18,346	18,346	18,346
IBM Watson Assistant	437	5,242	5,242	5,242	5,242	5,242
Asistente de servicio (Implementación)	2,912	2,912				
Asistente de servicio (Mantenimiento)	728	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912
Machine learning y Mod. predictivos (Implem.)	109,200	109,200				
Machine learning y Mod. predictivos (Mant)	4,368	52,416	52,416	52,416	52,416	52,416
Dashboard de entrenamiento	182	2,184	2,184	2,184	2,184	2,184

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 4. Entregables

- **Especificación Detallada de Servicio (EDS):** Detalla las necesidades del negocio que son cubiertas por la plataforma.
- **Manual de Instalación (MDI):** Permite a diferentes tipos de usuario, entender el funcionamiento básico de la herramienta para su correcto uso.
- **Plan de Despliegue (PDD):** Corresponde a todas las actividades necesarias para que la aplicación desarrollada, se proyecte en un escenario de producción, es decir, en una actividad real.
- **Plan de Pruebas (PDP):** Abarcar todas las actividades en donde el usuario hace pruebas funcionales de la plataforma, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la herramienta.
- **Prototipos de interfaz:** Garantiza uno de los principales pilares del negocio, que es la simplicidad. La plataforma contempla la idea de brindar al usuario una manera muy sencilla de solicitar un préstamo a través de una herramienta digital.

#### 5. Funcionalidades de la plataforma

La plataforma contempla el concepto de simplicidad, que está alineado a la estrategia del negocio, con la que se cumple el objetivo de satisfacer una solicitud de un préstamo de la forma más simple.



El desarrollo de esta plataforma cumple con los requisitos necesarios de código fuente para proveer las funcionalidades y ejecuciones en test de los elementos individuales de implementación, con el fin de verificar que sus estructuras internas trabajen de acuerdo con lo especificado. Las principales funcionalidades son:

- Brindar una capa de desarrollo y mantenimiento que permite garantizar la sostenibilidad del negocio en las diferentes interacciones que demande el proceso.
- Identifica y resuelve los diferentes tipos de problemáticas que afrontan las MYPES, al momento de tener la intención de realizar un financiamiento
- Asegura que los requerimientos funcionales y prioridades, sean atendidos de cara a los socios y/o enterados (stakeholders).

Para mayor detalle, la Arquitectura de la plataforma de Credichamba se puede observar en el Anexo R.

## **6. Seguridad de la información**

La seguridad es un aspecto clave para la continuidad del negocio, ya que demuestra la capacidad de la plataforma para soportar posibles ciber ataques y que se vea en riesgo la información sensible de los clientes.

En ese sentido, dentro de la arquitectura de la plataforma están inmersos aspectos de seguridad necesarios para garantizar la protección de los datos, los cuales podrán ser escalables en el tiempo de acuerdo con la demanda del negocio y posibles exposiciones a nuevos ataques.

A continuación, se definen los puntos clave de seguridad que se han tomado en cuenta para la plataforma de Credichamba:

- **Certificado de seguridad:** Dentro del servicio Cloud adquirido con Yachay, obtendremos un certificado SSL (Secure Sockets Layer), que garantizará la integridad, seguridad y privacidad de los datos. Asimismo, brindará confianza a los visitantes, mejorará el posicionamiento de la plataforma y reducirá el número de ciber ataques.
- **Antivirus del Servidor:** Dentro del servicio Cloud de Yachay, se está considerando la adquisición de un servicio de Antivirus, el cual será actualizado de manera trimestral, el cual tendrá la función principal de hacer revisiones en

tiempo real al momento de cargar o descargar archivos desde la Plataforma de Credichamba y mejorará su rendimiento.

- **Servicio Firewall:** Servicio brindado por el servicio Cloud de Yachay, el cual asegura el ingreso y salida saludable de información en torno a la plataforma de Credichamba. Esto ayudará a restringir accesos a la información y garantizará la seguridad del perímetro el alcance de la plataforma.

## 7. Plan de gestión de riesgos de TI

Con el objetivo de minimizar los riesgos relacionados al entorno virtual, se han considerado los siguientes puntos que podrían generar impacto en la plataforma pero que serán mitigados mediante el siguiente plan de riesgos:

**Tabla 19. Gestión de riesgos de TI**

Riesgo del plan de TI	Nivel	Impacto estimado	Plan de gestión de riesgos
Ciber Ataques	Alto	Captar información crítica de clientes y/o sufrir desfalco económico	La plataforma está centralizada en un servicio Cloud contratado (Yachay), el cual brinda todas las capas de seguridad necesarias para bloquear posibles ataques informáticos.
Pérdida de información	Medio	Pérdida de información de clientes y/o pérdida de los históricos de transacciones.	Se cuenta con un respaldo de información (Alta disponibilidad), que es un servicio incluido en el plan adquirido a la empresa que brinda los servicios de Cloud (Yachay).
Phishing	Medio	Captación de datos de clientes realizada de manera ilícita	Brindar un manual de seguridad básica que le permita a las MYPEs hacer uso correcto de los medios digitales.

Fuente: Elaboración propia (2020)

## **8. Conclusiones**

La tecnología es el principal valor que deben tener todos los negocios, en especial las Startups, y el presente plan de negocio da fe ello.

La experiencia de usuario es una necesidad muy demanda, en ese sentido el presente plan de negocio aplica la tecnología actual de manera que pueda brindarle al cliente una experiencia memorable al momento que desee solicitar un financiamiento.

Asimismo, se ha visto como la seguridad de la información cumple un rol vital en este tipo de negocios, ya que, sin estas consideraciones, se pierde credibilidad y ello finalmente podría llevar al declive del negocio.

Finalmente, el rol que cumplen los datos en cualquier negocio es importante para tomar decisiones asertivas, y es aquí donde la aplicación de conceptos de analítica cumple un rol vital, ya que facilita al negocio al entendimiento de sus clientes, no sólo con la necesidad atender la demanda de servicios sino la generar necesidades a los clientes, lo que conllevaría al crecimiento exponencial de Credichamba.

## **CAPÍTULO XI: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH**

El presente capítulo, pretende dar a conocer la estructura organizacional, condiciones laborales, manual de organización y funciones, así como el plan de incentivos, con la que se ve va a contar en el corto, mediano y largo plazo, además de dar lineamientos clave para la búsqueda, retención y desarrollo del personal y así, mantener la calidad de los servicios ofrecidos.

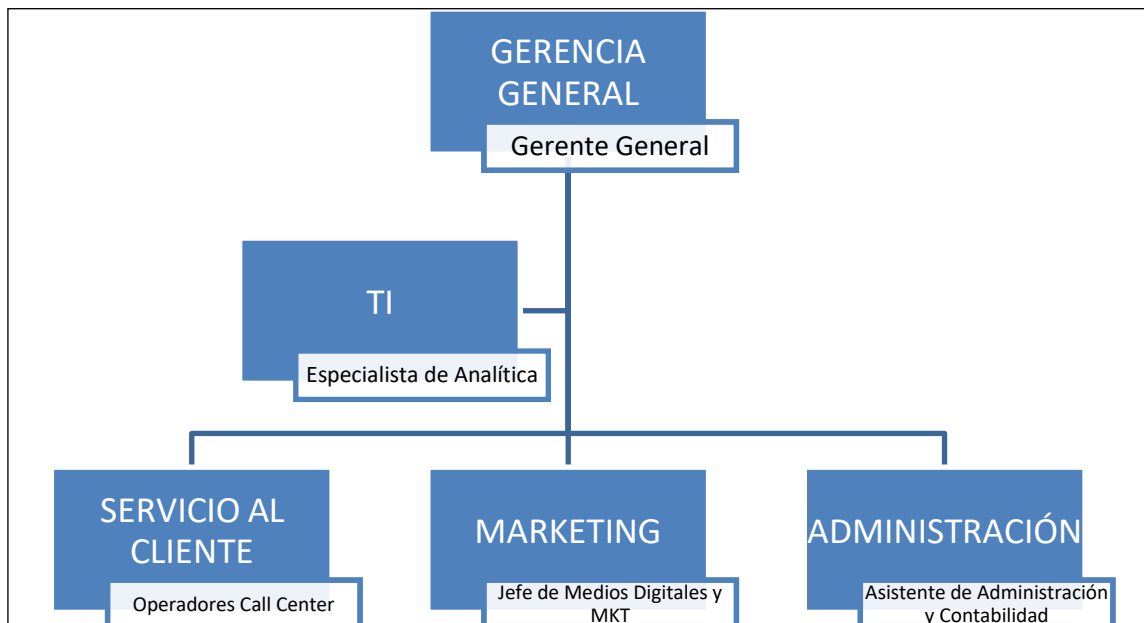
### **1. Objetivos Específicos del Capítulo.**

- Definir la estructura organizacional necesaria para el inicio de operaciones, además del crecimiento del headcount en base a la estrategia organizacional.
- Desarrollar el manual de organización y funciones, a fin de realizar la búsqueda y selección de personal con los estándares de calidad necesarios para llevar a cabo la operación.
- Precisar el lineamiento del proceso de reclutamiento y selección, además de las competencias requeridas por los candidatos alienados a los valores de la compañía.
- Describir las condiciones laborales de acuerdo con el mercado buscando equidad interna y competitividad externa.
- Definir estrategias de promoción, desarrollo y retención basados en la evaluación de desempeño.

### **2. Estructura organizacional**

Credichamba realizará sus operaciones bajo una estructura simple y descentralizada, como se muestra en la siguiente figura, que permitirá que la toma de decisiones sea de manera más rápida y eficiente de modo que el servicio pueda darse en el plazo estimado.

**Figura 44. Organigrama de Credichamba**



Fuente: Elaboración propia (2020)

En esta estructura, se puede observar que habrá un cargo de Gerencia, representada por el Gerente General, el cual se soportará administrativa y contablemente del Asistente Administrativo, quien, a su vez, es el responsable de revisar los prospectos de clientes remitidos por los Operadores Call Center y aprobar el desembolso contando con la conformidad del Gerente General.

Asimismo, y dado que Credichamba tendrá difusión en medio digitales, se cuenta con un Jefe de Medios Digitales y MKT cuya responsabilidad será desarrollar estrategias para la construcción y crecimiento de Comunidades.

A continuación, se resumen las funciones principales de la estructura Organizativa:

### **2.1. Gerente General**

A nivel estratégico tiene como principal función la de Planificar, organizar, dirigir, y controlar asumiendo un rol de liderazgo. En esta línea, se encuentra a cargo de los objetivos generales y específicos de la organización a corto, mediano y largo plazo. Finalmente, se encarga de la búsqueda de nuevos socios estratégicos para ayudar a mejorar los beneficios otorgados a los usuarios.

A nivel funcional es el último responsable de aprobar los desembolsos para los préstamos a los usuarios el cual será remitido por el asistente administrativo.

Para más detalles sobre las funciones y perfil del Gerente General ver Anexo S.

## **2.2. Jefe de Medios Digitales y Marketing**

A nivel estratégico es el encargado de planificar, analizar y generar la comunicación a todo nivel para establecer relaciones con la comunidad, prescriptores, clientes y usuarios interesados en nuestros servicios.

A nivel funcional tiene a cargo manejar de todas las redes sociales en las que Credichamba se encuentre presente (Facebook, YouTube, Twitter, Instagram). Así mismo, está a cargo de diseñar y publicar de contenido creativo de alto impacto (Creación de banners - otros).

Para más detalles sobre las funciones y perfil del Jefe de Medios Digitales y Marketing ver Anexo T.

## **2.3. Especialista de Analítica**

A nivel estratégico, es el encargado de analizar, desarrollar e implementar las soluciones detectadas en la extracción de datos del sistema operativo manejado en la fintech.

A nivel funcional, tiene a cargo el manejo de la base de datos de gran escala y carga ETL. Para más detalles sobre las funciones y perfil del Especialista de Analítica ver Anexo U.

## **2.4. Asistente Administrativo contable**

A nivel Operativo es el encargado de realizar el control contable y la generación de reportes de medición de resultados. Así mismo, es el encargado de entregar al Gerente General todos los sustentos vinculados a la colocación de los créditos que han sido evaluados y aprobados para que los desembolsos puedan ser aprobados.

Para más detalles sobre las funciones y perfil del Asistente Administrativo ver Anexo V:

## 2.5. Operador de Call Center

A nivel funcional es el encargado de generar leads de ventas a través del canal telefónico y digital con el apoyo de las bases de datos que maneja Credichamba. Así mismo, es el encargado de atender a dichos leads, brindarles soporte para que se puedan convertirse en clientes y realizar la gestión de cobranza temprana.

Para más detalles sobre las funciones y perfil del Operador del Call Center ver Anexo W.

## 3. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales sobre los que Credichamba regirá su devenir serán:

- **Innovación:** Buscar la mejora continua en los procesos y productos, aumentando el valor de la compañía, a través de los nuevos desafíos y soluciones creativas.
- **Excelencia:** Cumplir los más altos estándares de calidad, buscando que las operaciones se desarrollen con excelencia
- **Orientación a las personas:** Buscar y encontrar soluciones que complazcan las necesidades de los clientes, además de sus intereses.
- **Preocupación por el entorno:** Impulsar el desarrollo económico, social y cultural, realizando las actividades con el pleno objetivo de cuidar el entorno.

## 4. Catálogo de competencias

Tomando en consideración las competencias que debe tener Credichamba para poder entregar su propuesta de valor de manera óptima se definen las siguientes competencias como las que rigen a la empresa en sus distintos ámbitos:

- **Comunicación efectiva:** Es la capacidad de transmitir y/o comunicar las ideas  
Liderazgo: Búsqueda de la excelencia en todas las operaciones y actuaciones que realiza la compañía, cumpliendo con los más altos estándares de calidad.
- **Espíritu de equipo:** Fomentar el trabajo y en equipo, creando equipos multidisciplinarios que permitan un gran desarrollo profesional.
- **Integridad:** Capacidad para identificar situaciones de riesgo, en base a la honradez y transparencia, favoreciendo la toma de decisiones en la compañía

- **Creatividad:** Habilidad para poder innovar con los recursos con los que se cuenta. Además, presenta recursos, ideas y métodos novedosos para concretarlos en acciones.

## 5. Estrategias de Recursos humanos

### 5.1 Estrategia de Reclutamiento y Selección:

El reclutamiento y selección del personal es considerado un proceso de suma importancia que van desde el requerimiento de personal hasta su ingreso a la compañía. A través del mismo se busca proporcionar el personal idóneo que permita lograr la conformidad de los servicios que conlleva a la mejora de los procesos operativos que van acorde a su cualificación y competencias descritas en el MOF de cada uno de los puestos requeridos para Credichamba.

Para reclutar personal se utilizará medios como correos corporativos, Bolsas de Trabajo web, referencias de colaboradores, entre otros.

Respecto a la evaluación de personal, se utilizará un conjunto de procedimientos y herramientas útiles para la toma de decisiones.

- **Entrevistas telefónicas:** Se realizará el primer contacto telefónico con aquellas personas que haya superado positivamente la criba curricular.
- **Entrevistas personales:** Se busca conocer al postulante a nivel profesional y académico, saber qué expectativas salariales posee, cuáles son sus motivaciones e intereses y finalmente, poderle brindar información al postulante respecto a la empresa, la posición, etc.
- **Entrevista técnica:** Se realiza a través del del Gerente o jefe solicitante con la finalidad de valorar el nivel de los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño del puesto del postulante.
- **Validación de referencias:** Con el objetivo de conocer la valoración que hacen sobre el desempeño del postulante finalista personas relevantes con las que este se haya relacionado en su entorno laboral en el pasado. En esta etapa, también se solicitará la verificación de antecedentes penales, policiales, judiciales, y crediticios.



## **5.2 Estrategia de Capacitación**

La capacitación del personal de Credichamba se realizará en 2 momentos independientes:

### ***5.2.1. Capacitación de entrada:***

Todo personal que ingresa a la organización debe recibir una inducción al puesto a cargo del Gerente General, quien dará la bienvenida y comentará las expectativas que se tienen del colaborador a su nuevo puesto de trabajo.

Dentro de los temas que se van a tratar se especifica lo siguiente:

- Descripción de la empresa y del modelo de negocios.
- Descripción de la misión, visión valores, además de las normas y políticas organizacionales.
- Presentación del equipo de trabajo y las funciones dentro de la organización.

### ***5.2.2. Capacitación anual***

Credichamba, comprometida en el desarrollo de los colaboradores que conforman su compañía, busca garantizar la calidad del servicio y desarrollo personal a través de las capacitaciones financiadas parcial o totalmente por la organización a través de eventos corporativos, charlas, seminarios y/o reuniones con empresas del sector para lo cual tiene asignado un presupuesto de S/ 5,500.00 anuales.

Asimismo, se ha estimado dos capacitaciones al año de uso de nuevas tecnologías y/o medios digitales dirigido al equipo de operaciones, asumidas al 50%, y se le dará la facilidad al colaborador, de pagar el 50% restante en un plazo no mayor a un año.

## **5.3 Gestión del Desempeño**

Con la finalidad de evaluar cómo vienen realizando las funciones de su puesto de trabajo, la evaluación de desempeño se hará de manera semestral (abril y noviembre) a cada integrante de la compañía y ésta será realizada por su jefe inmediato; es decir, será de 90°.

Esta evaluación de desempeño se realizará evaluando el desempeño pro cada una de las competencias organizaciones tomando en consideración la matriz de desempeño (ver Anexo X: )

Cabe resaltar que, en ambas evaluaciones, el evaluado deberá recibir un feedback por parte de su jefe inmediato, el cual deberá agendar una reunión de un mínimo de 1 hora donde le comentará los resultados del mismo, resaltar sus fortalezas y plantear acciones para trabajar en sus oportunidades de mejora, además de escuchar las expectativas del colaborador.

Por último, y al cumplimiento de los objetivos planteados en el año, se realizará el siguiente bono con la finalidad de retribuir y compensar su esfuerzo.

**Tabla 20. Bonos de desempeño de Credichamba**

Bono Otorgado	Monto total anual
Gift Card para operadores (2)	S/ 1,000
Gift Card para asistente administrativo (1)	S/ 700
Gift Card para especialista, jefe y gerente (3)	S/ 3,000

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### **5.4. Estrategia de retención**

En pro de la gestión del talento de los empleados, se garantizará la estabilidad laboral a través de contratos indeterminados de todos los profesionales al cumplir el segundo año de antigüedad, fomentando así el empleo estable.

Adicionalmente se propone incidir en el establecimiento de una política Salarial que guarde la equidad interna y la competitividad externa. En esta misma línea, se ha estipulado incrementos anuales en función a la evaluación de desempeño y años de permanencia en la organización.

#### **5.5 Política Salarial**

Dentro de la gestión de las Compensaciones se busca atraer y retener a los mejores talentos respetando la igualdad de oportunidades y trato, en cumplimiento con el marco legal que la regula, y en línea con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para poder lograr este objetivo se toma en consideración las siguientes variables:

- **Valoración de puestos:** Proceso que permite determinar el valor relativo o importancia que tiene cada puesto de trabajo dentro de una empresa, de acuerdo con su contribución hacia los intereses de la empresa.

- **Encuestas salariales de mercado:** Información salarial, sobre los puestos de trabajo, de un grupo de empresas con características comunes, tales como: Giro del negocio, tamaño de la empresa, facturación entre otras variables.
- **Banda Salarial:** Es un rango salarial que la empresa asigna a cada puesto de trabajo, su diseño se basa en el resultado de la valoración de puestos y en los resultados de las encuestas salariales de mercado.
- **Rol:** Es una unidad organizativa básica en la que se agrupan puestos de trabajo que comparten la misma misión, responsabilidad y competencias.

Tomando en consideración todo lo mencionado, se estima para Credichamba la siguiente tabla de sueldos por puesto:

**Tabla 21. Sueldos Brutos por puesto**

Cargo	Sueldo Bruto por puesto
Gerente General	S/.8,000.00
Especialista de Analítica	S/.7,000.00
Jefe de medios digitales y marketing	S/.3,800.00
Asistente Administrativo contable	S/.2,200.00
Operador Call Center	S/.1,000.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Cabe precisar que el régimen laboral que se está aplicando será el Régimen Especial, aplicado a pequeñas empresas de acuerdo con el Decreto Supremo N.º 007-2007-TR – Ley Mype, de modo que se pueda optimizar los costos laborales.

De este modo se ha determinado el salario por cada posición y los incrementos que tendrán de manera anual durante los cinco primeros años de acuerdo con el MOF de cada puesto requerido en Credichamba (ver Anexo Y).

## 6. Seguridad y salud en el Trabajo

Credichamba se compromete a gestionar una cultura de prevención de riesgos laborales de sus trabajadores dentro o fuera de sus instalaciones u horario de trabajo, para ello desarrollará una gestión basada en los siguientes compromisos:

- Identificar los peligros, evaluando y controlando los riesgos de las actividades y servicios que afecten la seguridad y salud de los colaboradores.

- Cumplir la normativa legal vigente sobre la materia, la normativa interna en todos sus aspectos y otras que correspondan.
- Fomentar en sus trabajadores comportamientos basados en la seguridad y salud en el trabajo.
- Mantener la comunicación con sus colaboradores de forma clara, transparente y oportuna con sus colaboradores y otras partes interesadas.
- Fomentar la participación de los colaboradores en las capacitaciones y/o temas referentes a la seguridad y salud en el trabajo.

Bajo estos lineamientos, se han planteado las siguientes condiciones laborales en lo que respecta a Seguridad y Salud en el trabajo.

**Tabla 22. Planes de prevención de riesgos de Seguridad y salud en el trabajo**

<b>Riesgos ergonómicos</b>	La mueblería, sillas y mesas de trabajo, están diseñado bajo estándares antropométricos a fin de salvaguardar su bienestar físico.
<b>Riesgos psicosociales</b>	Dentro del Reglamento Interno de Trabajo, el cual se entre iniciado el vínculo laboral a cada colaborador o colaboradora, el cual hace referencia al acoso sexual, psicológico o de cualquier otra índole que pongan en riesgos a los trabajadores y los clientes.
<b>Zonas de riesgos eléctrico</b>	Una vez al año, el personal de seguridad del edificio donde se alquilarán las oficinas, brindarán una capacitación a los trabajadores respecto a los riesgos eléctricos en el centro de trabajo.
<b>Riesgo de sismos y/o otros</b>	Se ha contemplado que cuando se alquile la oficina, éstas puedan contar con señaléticas de seguridad, vías de escape, entre otros, a fin de que el colaborador o colaboradora sepa cómo actuar en caso de un sismo y/o otros.

Fuente: Elaboración propia (2020)

## **7. Gestión de Riesgos de Recursos Humanos**

En este apartado, se tomará en cuenta aquellas situaciones que podrían poner en riesgo la operación por temas relacionados a los recursos humanos de Credichamba. Así, se podrá considerar un plan de acción por cada situación detectada.

**Tabla 23. Gestión de riesgos de recursos humanos**

Riesgo Plan de Recursos Humanos	Nivel	Impacto Estimado	Plan de Gestión de Riesgo
Rotación de Personal Operativo	Medio	Insatisfacción de los clientes por la falta o demora en la respuesta cuando se ha estimado un plazo de 24hrs.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se ha estimado incrementos anuales y plan de recompensas por el resultado obtenido.</li><li>- Contar con un back de personal identificado para estas posiciones.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 8. Conclusiones

Para concluir se ha definido la estructura organizacional necesaria para la puesta en marcha de las operaciones, así como el incremento de esta en función a las ventas proyectadas. Para ello, se realizó un manual de organización y funciones, donde se detalla la misión del puesto y los requisitos indispensables para ocupar dichas posiciones, además de establecer sueldos de acuerdo con el estudio realizado por la Empresa Korn Ferry.

Asimismo, se han estimado una serie de programas de inducción al puesto y al fomento de su desarrollo, a fin de cumplir con las expectativas esperadas en el puesto y puedan seguir asumiendo distintas responsabilidades a medida que la organización crezca.

Finalmente, se han estimado incrementos remunerativos acorde a la evaluación de desempeño y al tiempo de servicio que los colaboradores o colaboradoras vayan teniendo en la organización.

## **CAPÍTULO XII: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO**

El presente capítulo tiene como principal objetivo realizar la evaluación del plan de negocios a nivel económico, tomando en consideración, todos los planes funcionales antes mencionados, así como la estimación comercial.

Sobre esta proyección, además, se realizarán análisis de escenarios para poder conocer hasta qué punto el proyecto continúa siendo rentable para el inversionista.

### **1. Objetivos específicos del capítulo**

- Proyecta los principales estados financieros de Credichamba de 5 años.
- Evaluar el proyecto a nivel económico a través de la metodología del Flujo de Caja Económico para conocer si el proyecto es viable.
- Conocer hasta qué punto, las principales variables que impactan en esta propuesta de negocio pueden alterarse sin afectar su atractivo para el inversionista.

### **2. Inversión requerida**

Dado que Credichamba es una propuesta que se basa en una plataforma digital, la principal inversión a realizar será en la implementación de las tecnologías necesarias para que el negocio pueda operar. Así mismo, se realizará una inversión no mayor en activos fijos referidos al acondicionamiento de la oficina donde se instalará el negocio.

### **3. Proyección del Estado de Resultados**

La proyección de este Estado Financiero se realiza a través de la estimación de los ingresos que se percibirán, los costos de funcionamiento y gastos operativos que tendrá Credichamba.

#### **3.1. Estimación de los ingresos financieros**

Basándonos en los supuestos financieros generales (ver Anexo Z) así como en la proyección comercial de créditos colocados se estima los siguientes volúmenes promedio de colocaciones, así como los ingresos que generan:

**Tabla 24. Volúmenes de créditos proyectado**

Volumen Promedio Colocado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menos de s/1,000	29,496	43,413	49,896	57,113	64,897
Entre s/1,000 y s/3,000	438,977	646,447	755,785	860,453	963,653
Entre s/3,000 y s/5,000	2,635,598	3,881,219	4,531,775	5,159,381	5,785,651
Entre s/5,000 y s/10,000	6,698,523	9,867,829	11,518,385	13,106,895	14,706,908
<b>Total</b>	<b>9,802,595</b>	<b>14,438,909</b>	<b>16,855,842</b>	<b>19,183,841</b>	<b>21,521,109</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Tabla 25. Proyección de ingresos totales de Credichamba**

Intereses Devengados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menos de s/1,000	9,089	13,377	15,374	17,598	19,996
Entre s/1,000 y s/3,000	134,327	197,813	231,270	263,299	294,878
Entre s/3,000 y s/5,000	798,586	1,176,009	1,373,128	1,563,292	1,753,052
Entre s/5,000 y s/10,000	1,955,200	2,880,274	3,362,047	3,825,709	4,292,729
<b>Total</b>	<b>2,897,202</b>	<b>4,267,473</b>	<b>4,981,819</b>	<b>5,669,898</b>	<b>6,360,656</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

### 3.2. Estimación de los costos financieros

El costo financiero de financiamiento es cero ya que el fondeo se saca del capital propio de los inversionistas y no a través de terceros, por lo tanto, para la proyección del Estado de Resultados no se considerará; sin embargo, dado que el fondeo es a través del inversionista, este costo económico sí será considerado al momento de evaluar el flujo de Caja Económico a través del Costo de Capital del Inversionista ( $K_e$ ).

### 3.1. Estimación de los gastos operativos

Respecto a los gastos operativos (administrativos y de ventas) se estiman del siguiente modo:

#### 3.1.1. Gastos administrativos

Se refiere al funcionamiento de la fintech en temas de backoffice, es decir gastos de TI, planilla, entre otros.

**Tabla 26. Proyección de los gastos administrativos de Credichamba**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>-14,362</b>	<b>-14,716</b>	<b>-15,081</b>	<b>-15,456</b>	<b>-15,843</b>
Gastos Generales	-9,800	-10,094	-10,397	-10,709	-11,030
Útiles de Cómputo y Oficina	-2,004	-2,064	-2,126	-2,190	-2,256
Depreciación	-2,558	-2,558	-2,558	-2,558	-2,558
<b>Gastos de Recursos Humanos</b>	<b>-330,421</b>	<b>-332,314</b>	<b>-355,798</b>	<b>-367,111</b>	<b>-412,217</b>
Costos Laborales	-316,421	-325,914	-349,398	-360,711	-405,817
Otros Gastos	-14,000	-6,400	-6,400	-6,400	-6,400
<b>Gastos en TI</b>	<b>-125,598</b>	<b>-125,789</b>	<b>-125,981</b>	<b>-126,103</b>	<b>-126,224</b>
Licencias	-39,141	-39,333	-39,525	-39,646	-39,768
Mantenimiento	-59,128	-59,128	-59,128	-59,128	-59,128
Amortización	-27,328	-27,328	-27,328	-27,328	-27,328

Fuente: Elaboración propia (2020)

### 3.1.2. Gastos de ventas

Se refiere a todos aquellos gastos relacionados con generar las ventas (gastos de marketing).

**Tabla 27. Proyección de los gastos de ventas**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>-173,042</b>	<b>-234,940</b>	<b>-253,543</b>	<b>-394,692</b>	<b>-292,471</b>
Gastos de Lanzamiento	-65,674	0	0	0	0
Gastos de Mantenimiento	-107,369	-234,940	-253,543	-219,554	-292,471
Gastos de Refuerzo	0	0	0	-175,138	0

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como resultado de lo anterior se estima el siguiente Estado de Resultados:



**Tabla 28. Proyección del Estado de Resultados de Credichamba**

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos Financieros	2,897,202	4,267,473	4,981,819	5,669,898	6,360,656
Costo de Fondos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Financiera</b>	<b>2,897,202</b>	<b>4,267,473</b>	<b>4,981,819</b>	<b>5,669,898</b>	<b>6,360,656</b>
Ingresos No Financieros	238,252	331,318	379,997	426,637	473,462
Provisión de Riesgo	-289,720	-426,747	-498,182	-566,990	-636,066
<b>Utilidad Financiera Neta de Riesgo</b>	<b>2,845,734</b>	<b>4,172,044</b>	<b>4,863,634</b>	<b>5,529,545</b>	<b>6,198,052</b>
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>-173,042</b>	<b>-234,940</b>	<b>-253,543</b>	<b>-394,692</b>	<b>-292,471</b>
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>-14,362</b>	<b>-14,716</b>	<b>-15,081</b>	<b>-15,456</b>	<b>-15,843</b>
<b>Gastos de Recursos Humanos</b>	<b>-330,421</b>	<b>-332,314</b>	<b>-355,798</b>	<b>-367,111</b>	<b>-412,217</b>
<b>Gastos en TI</b>	<b>-125,598</b>	<b>-125,789</b>	<b>-125,981</b>	<b>-126,103</b>	<b>-126,224</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2,202,311</b>	<b>3,464,285</b>	<b>4,113,231</b>	<b>4,626,183</b>	<b>5,351,297</b>
Participación de Trabajadores	0	0	0	0	0
Impuesto a la Renta	-649,682	-1,021,964	-1,213,403	-1,364,724	-1,578,633
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,552,629</b>	<b>2,442,321</b>	<b>2,899,828</b>	<b>3,261,459</b>	<b>3,772,665</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### **4. Proyección del Estado de Situación Financiera**

A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera al cierre de diciembre de los 5 primeros años de Credichamba de modo que se pueda conocer cómo se encontrará financieramente la empresa al cierre de cada año.

**Tabla 29. Proyección del Estado de Situación Financiera de Credichamba**

Estado de Situación Financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	5,990,801	7,370,428	9,818,092	12,583,122	15,975,913
Intereses por Cobrar	277,814	409,210	409,465	466,019	435,661
(-) Provisión de Cobranza Dudosa	-27,781	-68,702	-109,649	-156,251	-199,817
Capital por Cobrar	2,918,730	4,299,195	5,018,839	5,712,002	6,407,925
<b>Activos Corrientes</b>	<b>9,159,563</b>	<b>12,010,131</b>	<b>15,136,746</b>	<b>18,604,892</b>	<b>22,619,683</b>
Activo Fijo	12,788	12,788	12,788	12,788	12,788
(-) Depreciación	-2,558	-5,115	-7,673	-10,231	-12,788
Intangible	136,642	136,642	136,642	136,642	136,642
(-) Amortización	-27,328	-54,657	-81,985	-109,314	-136,642
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>119,544</b>	<b>89,658</b>	<b>59,772</b>	<b>29,886</b>	<b>0</b>
<b>Total Activos</b>	<b>9,279,107</b>	<b>12,099,789</b>	<b>15,196,518</b>	<b>18,634,779</b>	<b>22,619,683</b>
C. por Pagar Comerciales	50,428	55,716	59,221	83,758	78,330
C. por Pagar a Personal	26,368	27,159	29,116	30,059	33,818
Impuestos por Pagar	649,682	1,021,964	1,213,403	1,364,724	1,578,633
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>726,478</b>	<b>1,104,839</b>	<b>1,301,740</b>	<b>1,478,541</b>	<b>1,690,781</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
Reserva Legal	0	244,232	534,215	860,361	1,237,627
Resultados del ejercicio	1,552,629	2,198,089	2,609,845	2,935,313	3,395,398
Resultados Acumulados		1,552,629	3,750,718	6,360,563	9,295,877
<b>Patrimonio</b>	<b>8,552,629</b>	<b>10,994,950</b>	<b>13,894,778</b>	<b>17,156,237</b>	<b>20,928,902</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>9,279,107</b>	<b>12,099,789</b>	<b>15,196,518</b>	<b>18,634,779</b>	<b>22,619,683</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Respecto al Estado de Situación Financiera presentado, es importante notar que Credichamba, durante los 5 años de análisis en el cual se desarrolla el presente documento, no repartirá utilidades a los inversionistas, utilizando dichos resultados acumulados como fondo para poder seguir colocando créditos en el mercado objetivo.

### 5. Proyección del Flujo de Efectivo

A continuación, se presenta el Flujo de Efectivo de Credichamba para los 5 primeros años de operaciones de modo que se pueda conocer qué tan orgánica es la empresa para poder generar flujos de efectivo y de este modo, seguir operando en el mercado. Así mismo, esta proyección permite conocer cuál es el Aporte de Accionistas necesario para poder iniciar operaciones de acuerdo con las estimaciones realizadas de manera anterior:

**Tabla 30. Proyección del Flujo de Efectivo de Credichamba**

<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja de Operaciones</b>	<b>0</b>	<b>-859,769</b>	<b>1,379,628</b>	<b>2,447,663</b>	<b>2,765,030</b>	<b>3,392,791</b>
Cobranzas (Capital + Interés)		2,619,760	6,302,377	8,128,786	9,290,390	10,549,949
Colocaciones Desembolsadas		-2,918,730	-4,299,195	-5,018,839	-5,712,002	-6,407,925
Pagos a proveedores		-270,747	-324,799	-342,003	-482,706	-377,234
Pagos a Personal		-290,053	-298,754	-320,281	-330,652	-371,999
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-149,430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Adquisición de Activos Fijos	-12,788	0	0	0	0	0
Adquisición de Activos Intangibles	-136,642	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>7,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aporte de Accionistas	7,000,000	0	0	0	0	0
Pago de Dividendos		0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Total</b>	<b>6,850,570</b>	<b>-859,769</b>	<b>1,379,628</b>	<b>2,447,663</b>	<b>2,765,030</b>	<b>3,392,791</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>7,000,000</b>	<b>6,850,570</b>	<b>5,990,801</b>	<b>7,370,428</b>	<b>9,818,092</b>	<b>12,583,122</b>
<b>Variación de Efectivo</b>	<b>-149,430</b>	<b>-859,769</b>	<b>1,379,628</b>	<b>2,447,663</b>	<b>2,765,030</b>	<b>3,392,791</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>6,850,570</b>	<b>5,990,801</b>	<b>7,370,428</b>	<b>9,818,092</b>	<b>12,583,122</b>	<b>15,975,913</b>

## **6. Proyección del Flujo de Caja Económico**

### **6.1. Flujo de caja económico**

Tomando como base la proyección del Estado de Resultados calculado de manera anterior se realiza la proyección del siguiente Flujo de Caja Económico (FCE) para el periodo en análisis:

**Tabla 31. Proyección del flujo de caja económico de Credichamba**

Flujo de Caja Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	0	1,552,629	2,442,321	2,899,828	3,261,459	3,772,665
Depreciación		29,886	29,886	29,886	29,886	29,886
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>0</b>	<b>1,582,515</b>	<b>2,472,207</b>	<b>2,929,714</b>	<b>3,291,345</b>	<b>3,802,551</b>
Inversión en Activo Fijo	-12,788	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	-136,642	0	0	0	0	0
Inversión en Fondo de capital	-7,000,000					
Var Working Capital	-346,449	-182,420	-26,107	-60,294	-3,458	618,728
Var Efectivo	-119,063	-56,312	-29,357	-28,277	-28,387	261,397
Var Cuentas por Cobrar	-277,814	-131,396	-255	-56,554	30,358	435,661
Var Cuentas por Pagar	50,428	5,288	3,505	24,537	-5,428	-78,330
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-7,495,880</b>	<b>1,400,095</b>	<b>2,446,100</b>	<b>2,869,420</b>	<b>3,287,887</b>	<b>4,421,279</b>
<b>FC Descontado</b>	<b>-7,495,880</b>	<b>1,400,095</b>	<b>2,446,100</b>	<b>2,869,420</b>	<b>3,287,887</b>	<b>4,421,279</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 7. Valuación del proyecto

Tomando como base el Flujo de Caja Económico proyectado, los resultados obtenidos para esta propuesta de negocio son:

**Tabla 32. Principales indicadores económicos y financieros de valuación**

	<b>Valuación Económica</b>
<b>TIR Anual</b>	<b>22%</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>2,344,882</b>
<b>Periodo de Recuperación Descontado</b>	<b>3 años 3 meses</b>
<b>Índice de Rentabilidad</b>	<b>31%</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

De los resultados obtenidos se puede observar que es un proyecto económicamente atractivo pues la Tasa Interna de Retorno -TIR (22%) es mayor al costo de oportunidad para un inversionista con un riesgo similar al de este negocio (12%).

Así mismo, se observa que esta propuesta de negocios, después de pagar el costo de oportunidad de capital del inversionista, logra generar un flujo de S/ 2,344,882, lo cual es atractivo para una inversión inicial de S/ 7,000,000 en fondeo para proyecto.

Tomando en consideración lo anterior, es importante mencionar que este proyecto maneja un Periodo de Recuperación Descontado de 3 años con 3 meses, lo que equivale a que después de dicho periodo, la propuesta de negocio ya logra recuperar el capital invertido y a partir de dicho momento, el proyecto solo genera ganancias.

Finalmente, el índice de rentabilidad nos muestra que por cada sol invertido, se obtiene una rentabilidad del 31%, lo que nos demuestra que este proyecto es atractivo para cualquier inversionista con el capital suficiente para poder entrar en este mercado.

## 8. Análisis de sensibilidad

A continuación, se realiza un análisis de escenarios supuestos modificando las principales variables que impactan en los resultados económicos de Credichamba:

### 8.1. Cambio en el Market Share capturado por Credichamba

Una de las principales variables que podrían impactar en los resultados obtenidos por Credichamba sería que este no logre capturar al público objetivo planteado. Bajo este escenario, los resultados de la VAN obtenida serían:

**Tabla 33. Escenarios de VAN estimada basada en Market Share obtenido.**

Market Share	Van Proyectada
10%	-4,318,398
15%	-2,096,422
20%	124,035
25%	2,344,882
30%	4,566,208
35%	6,787,817
40%	9,009,794

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se puede observar, los resultados económicos de Credichamba son sensibles al Market Share capturado dado que el presente plan de negocios, si no coloca créditos, igual tiene un costo fuerte que pagar al inversionista por confiar sus excedentes de dinero en el negocio. De este modo, para poder lograr un equilibrio económico, como mínimo, debería lograr obtener un 19% de market share para poder generar lo suficiente y redituar el costo de oportunidad del inversionista.

### 8.2. Cambio en la tasa de interés activa

Otra variable que también podría impactar fuertemente en esta propuesta de negocios es la tasa activa de colocación, en la que, tomando en consideración que el público objetivo busca ante todo una tasa barata, esta podría eventualmente, con la llegada de nuevos competidores, tener que disminuir, obteniendo los siguientes escenarios de VAN:

**Tabla 34. Escenarios de VAN estimada basada en una reducción % de la tasa activa.**

Reducción de Tasa	Van Proyectada
50%	-2,842,353
40%	-1,804,906
35%	-1,286,182
30%	-767,459
25%	-248,735
20%	269,988
15%	788,712
10%	1,307,435
5%	1,826,159

Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se puede observar del análisis de escenarios anterior, la disminución de la tasa no es tan sensible para la propuesta de negocios ya que esta aún sigue siendo alta a comparación de los gastos que maneja Credichamba, permitiendo lograr buenos resultados económicos.

Para lograr un punto de equilibrio económico en el que se gane solo lo suficiente para que el inversionista recupere su capital con su ganancia esperada, se podría llegar hasta una reducción de la Tasa de Interés activa del 23%.

### 8.3. Cambio en Market Share y tasa de interés activa

Combinando las variables antes analizadas, se obtendrían los siguientes escenarios de VAN para Credichamba.

**Tabla 35. Escenarios de VAN estimada combinando 2 variables conjuntas**

		Reducción % de tasas Activas de colocaciones								
		50%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%
Market Share capturado	10%	-6,434,153	-6,011,002	-5,799,427	-5,587,851	-5,376,276	-5,164,700	-4,953,125	-4,741,549	-4,529,974
	15%	-5,236,413	-4,608,415	-4,294,416	-3,980,416	-3,666,417	-3,352,418	-3,038,419	-2,724,420	-2,410,421
	20%	-4,039,488	-3,206,783	-2,790,431	-2,374,079	-1,957,726	-1,541,374	-1,125,022	-708,670	-292,317
	25%	-2,842,353	-1,804,906	-1,286,182	-767,459	-248,735	269,988	788,712	1,307,435	1,826,159
	30%	-1,644,962	-402,728	218,389	839,506	1,460,623	2,081,740	2,702,857	3,323,974	3,945,091
	35%	-447,419	999,628	1,723,152	2,446,675	3,170,199	3,893,723	4,617,246	5,340,770	6,064,293
	40%	750,321	2,402,216	3,228,163	4,054,110	4,880,057	5,706,005	6,531,952	7,357,899	8,183,846

Fuente: Elaboración propia (2020)

Del análisis anterior se puede observar que, frente a un mix de variación de ambas variables, es impacto en los resultados económicos de la propuesta de negocios, son mas sensibles frente a un cambio de Market Share capturado vs. una reducción % en la tasa activa de colocación.



## 9. Gestión de Riesgos Financieros

Los principales riesgos financieros para *Credichamba* son:

**Tabla 36. Gestión de riesgos financieros**

Riesgo de Finanzas Mapeado	Nivel	Impacto estimado	Plan de Gestión de riesgos
Incremento del número de créditos solicitados	Medio	No poder atender a todos los solicitantes debido a restricciones para el fondeo de dichos créditos	- Solicitar préstamos en el sistema financiero.
Incremento del nivel de morosidad	Medio	Al no cobrar, no se puede reponer los fondos para poder seguir otorgando préstamos, lo cual podría generar iliquidez en Credichamba	- El flujo de caja se ha estimado bajo un escenario ácido de morosidad, incluso mayor al del sistema financiero, de modo que se pueda estimar los recursos necesarios para poder operar Credichamba sin problemas de liquidez.

Fuente: Elaboración propia (2020)

## CONCLUSIONES

- Credichamba presenta oportunidades importantes que le permitirán poder desarrollarse de manera adecuada en el mercado dado que hoy en día, los principales competidores, al tener una estructura alta de costos, no pueden competir con las tasas y tiempos ofrecidos por el presente plan de negocios, por lo que se puede decir que tiene altas probabilidades de ser exitoso.
- De acuerdo con el proceso de validación de la propuesta de valor con el público objetivo, se puede concluir que lo ofrecido por credichamba sí satisface sus necesidades de obtener financiamiento rápido y a bajo costo.
- Tomando en consideración que existen oportunidades interesantes para poder incursionar en el mercado, se puede vislumbrar que eventualmente, otros inversionistas deseen ingresar a competir en el mismo rubro; sin embargo, la propuesta de valor de credichamba al seguir evolucionando pues no solo se trata de implementación de herramientas informáticas, sino de la integración de todas ellas más el knowledge que se posee, hará difícil que esta potencial competencia llegue a impactar fuertemente a credichamba.
- A nivel comercial, credichamba todavía tiene un mercado potencial bastante amplio al cual seguir atendiendo, sin embargo, la presente propuesta de negocios ha sido desarrollada bajo un escenario conservador, por lo que el éxito podría ser mayor dado que se podría llegar a más público objetivo.
- Con el objetivo de poder entregar la propuesta de valor ofrecida y reclamada por el público objetivo, se tienen mapeado de manera correcta los procesos internos dentro del negocio y controlados adecuadamente para que el cliente pueda estar satisfecho en todo momento.
- Las personas que trabajaran para credichamba son parte de la oferta de valor agregado porque ellos tienen el knowledge del negocio, por dicho motivo, el plan de recursos importantes es necesario y se proponen incrementos salariales con la finalidad de que dicho personal sea retenido dentro del negocio.
- La propuesta de negocios es atractiva para los inversionistas pues ofrece tasas de retorno mayores a las del mercado en el mismo rubro dado su baja estructura de costos operativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2016). *Global fintech Investment Growth*. Lima. Obtenido de [https://www.accenture.com/t20170411T170619Z\\_w/id-en/\\_acnmedia/PDF-15/Accenture-fintech-Report-London-Lab-News-Release.pdf](https://www.accenture.com/t20170411T170619Z_w/id-en/_acnmedia/PDF-15/Accenture-fintech-Report-London-Lab-News-Release.pdf)
- Accenture. (2018). *Global fintech Financing*. USA. Obtenido de <https://newsroom.accenture.com/news/global-fintech-investments-surged-in-2018-with-investments-in-china-taking-the-lead-accenture-analysis-finds-uk-gains-sharply-despite-brexit-doubts.htm>
- Adizes, I. (2001). *Ciclos de vida de la organización*. California, Santa Bárbara: Adizes Central America, S.A. de C. V. Obtenido de [https://www.academia.edu/38108226/Ciclos\\_de\\_Vida\\_de\\_las\\_Organizaciones](https://www.academia.edu/38108226/Ciclos_de_Vida_de_las_Organizaciones)
- Agenda Pais. (24 de noviembre de 2019). *Martín Vizcarra pasa en noviembre de 79% a 60% de aceptación, según IPSOS*. Obtenido de <https://agendapais.com/actualidad/martin-vizcarra-pasa-en-noviembre-de-79-a-60-de-aceptacion-segun-ipsos/>
- Alessio, F. D. (2012). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia*. México, México: Pearson Education.
- Amaral, L. F. (2018). El rol de las *fintech* en el desarrollo de negocios sostenibles. *International Centre of Trade and Sustainable Development*. Obtenido de <https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/el-rol-de-las-fintech-en-el-desarrollo-de-negocios-sostenibles>
- Américas, A. d. (2017). *Perspectiva General de FIntech*. México. Obtenido de <http://www.asbasupervision.com/es/bibl/i-publicaciones-asba/i-2-otros-reportes/1602-orep24/file>
- Andina. (18 de junio de 2020). *MEF publicó lista de más de 143,000 Mypes que accedieron al FAE- Mype*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-publico-lista-mas-143000-Mypes-accedieron-al-fae-Mype-802223.aspx>
- ASBANC. (2017). *UNA MIRADA AL FENOMENO FINTECH EN EL PERÚ Y EL MUNDO*. Lima. Obtenido de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-242.pdf>
- Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor. (2019). *Reporte de Capital Emprendedor: Primer Trimestre 2019*. Lima.

- AYLLU. (2019). *Radiografía de la industria fintech en Perú*. Lima. Obtenido de <https://www.ayllufintech.org/static/fintech2018.pdf>
- Azahara Benito Carrillo. (4 de julio de 2019). *viafirma*. Obtenido de <https://www.viafirma.com/blog-xnoccio/es/se-dispara-el-crecimiento-de-las-empresas-fintech-en-espana/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Flujos de Inversión Extranjera Directa*. Lima.
- Bankia *fintech*. (27 de Febrero de 2019). *Bankia fintech*. Obtenido de Bankia *fintech*: <https://www.bankiafintech.com/fintech/es/actualidad/once-fintech-valiosas-estados-unidos-competencia-bancos.html>
- BBVA. (14 de noviembre de 2018). *El sector 'fintech' en América Latina se hace mayor*. Obtenido de El sector 'fintech' en América Latina se hace mayor: <https://www.bbva.com/es/el-sector-fintech-en-america-latina-se-hace-mayor/>
- BBVA. (2018). *El sector fintech en América Latina se hace mayor*. Lima. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/el-sector-fintech-en-america-latina-se-hace-mayor/>
- BCR. (2019). *Informe macroeconómico Primer Trimestre*. Lima. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inversion-empresas-extranjeras-peru-crece-utilidades-caen-268353>
- BID Invest, BID Invest y Finnovista. (2018). *Informe fintech en América Latina 2018: Crecimiento y Consolidación*. Lima. Obtenido de <https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/fintech-amrica-latina-2018-crecimiento-y-consolidacin-1-.pdf>
- BID y Finnovista. (2018). *El BID y Finnovista publican la segunda edición del mayor informe de innovaciones fintech en América Latina*. Lima. Obtenido de <https://www.finnovista.com/informe-fintech-2018/>
- BID, BID Invest y Finnovista. (2019). *Informe fintech en América Latina 2018:*. Lima.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch. Obtenido de <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/657>
- Business Empresarial. (2019). *¿Desconfianza o idiosincrasia financiera en el Perú?* Obtenido de <http://www.businessempresarial.com.pe/desconfianza-o-idiosincrasia-financiera-en-el-peru/>

- Camacho De La Cruz, K. M., Marroquín Sánchez, J. E., & Russo Cunningham, E. J. (2017). *Plan De Negocio Para Implementación De Una fintech*. Lima.
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Pymes emplean al 75% de la PEA*. Lima. Obtenido de <https://camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/Pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). *Mypes con poco acceso al financiamiento*. Lima. Obtenido de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/la%20camara-23-04-19.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). *Pymes emplean al 75% de la PEA*. Lima.
- Carmen Alvarez. (25 de septiembre de 2017). *www.bbva.com*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/mapa-fintech-europa-31-empresas-esta-regular/>
- Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. (2018). *Estudio cuantitativo de opinión*. Obtenido de <http://www.celag.org/estudio-cuantitativo-de-opinion-situacion-politica-peru/>
- CNBC. (24 de 10 de 2019). *CNBC*. Obtenido de <https://www.cnbc.com/2019/10/24/fintechs-fast-pass-to-traditional-banking-is-now-cut-off.html>
- COFIDE. (2019). *Cofide y PECAP firman acuerdo que facilitará el desarrollo del venture capital en Perú*. Lima. Obtenido de <https://www.cofide.com.pe/COFIDE/noticia/114/>
- Collins, J. &. (2004). *Built to Last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Collins Publications.
- Colombia *fintech*. (26 de junio de 2019). *Gobiernos de la Alianza del Pacífico acuerdan impulsar la industria fintech*. Obtenido de <https://www.colombiafintech.co/novedades/gobiernos-de-la-alianza-del-pacifico-acuerdan-impulsar-la-industria-fintech>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43157/1/S1701089\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43157/1/S1701089_es.pdf). Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43157/1/S1701089\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43157/1/S1701089_es.pdf)
- Congreso de la República. (18 de septiembre de 2018). *Proyectos de Ley y Resoluciones Legislativas*. Obtenido de *Proyectos de Ley y Resoluciones Legislativas*:

[http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0340320180918.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0340320180918.pdf)

Congreso de la República del Perú. (Diciembre de 1996). Ley 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Lima.

Congreso de la República del Perú. (Julio de 2003). Ley N 28015: Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña empresa. Lima.

Covigton. (31 de Enero de 2019). *Covigton*. Obtenido de Covigton: [https://www.cov.com/-/media/files/corporate/publications/2018/12/fintech\\_in\\_the\\_united\\_states\\_overview.pdf?\\_ga=2.126144453.972547115.15866640578-1224284776.1586640578](https://www.cov.com/-/media/files/corporate/publications/2018/12/fintech_in_the_united_states_overview.pdf?_ga=2.126144453.972547115.15866640578-1224284776.1586640578)

Cullen International SA. (2018). *Regional and Sub-Regional Approaches to the Digital Economy: Lessons from Asia Pacific and Latin America*. CAF Development Bank of Latin America. Buenos Aires: CAF Vice Presidency of Infrastructure. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1381/Digital%20Economy-15feb.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

D'Alessio, F. (2012). *El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Education.

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. (2017). *La disrupción de las startups FinTech en el mundo financiero*. Lima: PUCP.

Diario Gestión. (25 de agosto de 2018). Tres de cada 10 cambian de banco por altos intereses y falta de atención. *Tres de cada 10 cambian de banco por altos intereses y falta de atención*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/tres-10-cambian-banco-altos-intereses-falta-atencion-242616-noticia/>

Diario Gestión. (18 de noviembre de 2019). *¿La crisis política tiene impacto en la inversión privada?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/la-crisis-politica-tiene-impacto-en-la-inversion-privada-esta-es-la-opinion-el-bcr-noticia/>

Diario Gestión. (10 de julio de 2019). *52% de peruanos que ahorran lo hacen en sus hogares*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/52-peruanos-ahorran-hogares-272718-noticia/>

Diario Gestión. (9 de abril de 2019). Banca apunta a Pymes con mayor flexibilización en la aprobación de créditos. (M. Rios, Ed.) *Banca apunta a Pymes con mayor flexibilización en la aprobación de créditos*. Obtenido de

<https://gestion.pe/economia/empresas/banca-apunta-Pymes-mayor-flexibilizacion-aprobacion-creditos-263626-noticia/>

Diario Gestión. (09 de Mayo de 2019). *Diario Gestión*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/tres-bancos-100-digitales-empezaran-operar-peru-ano-2020-266342-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión. (02 de junio de 2019). Se podrá transferir dinero a cualquier banco solo con el número del teléfono celular. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/podra-transferir-dinero-banco-numero-telefono-celular-268830-noticia/>

Diario la República. (6 de marzo de 2018). *Casi 4 de cada 10 peruanos usan algún producto financiero*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1207690-casi-4-de-cada-10-peruanos-usan-algun-producto-financiero/>

El Comercio. (16 de junio de 2019). El Comercio-Ipsos: todos los cuadros de la encuesta de junio. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/politica/comercio-ipsos-cuadros-encuesta-junio-2019-noticia-ecpm-645808?foto=1>

El Peruano. (27 de septiembre de 2018). Las Mypes podrán acceder a financiamiento barato. *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-las-Mypes-podran-acceder-a-financiamiento-barato-71420.aspx>

El Peruano. (24 de noviembre de 2019). *El bono demográfico favorecerá avance del PBI*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-el-bono-demografico-favorecera-avance-del-pbi-80093.aspx>

El Peruano. (10 de agosto de 2019). *La solidez de la economía peruana*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-la-solidez-de-economia-peruana-82329.aspx>

Enterprenuer. (10 de Diciembre de 2019). *Enterprenuer*. Obtenido de Enterprenuer: Enterprenuer

ESAN. (2008). *Segmentación psicográfica de la pequeña y microempresa*. Lima: Corporativo. Obtenido de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/segmentacion\\_psicografica\\_pequena\\_y\\_microempresa.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/segmentacion_psicografica_pequena_y_microempresa.pdf)

ESAN. (2017). Lima. Obtenido de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1186/2017\\_MAFDC\\_15-1\\_07\\_T.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1186/2017_MAFDC_15-1_07_T.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

European Banking Authority. (4 de Agosto de 2017). *DISCUSSION PAPER ON THE EBA'S APPROACH TO FINTECH*. Obtenido de <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1919160/7a1b9cda-10ad-4315-91ce-d798230ebd84/EBA%20Discussion%20Paper%20on%20fintech%20%28EBA-DP-2017-02%29.pdf>

EY. (2016). *UK FinTech on the Cutting Edge*. London: Ernst & Young LLP. Obtenido de [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/502995/UK\\_FinTech\\_-\\_On\\_the\\_cutting\\_edge\\_-\\_Full\\_Report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/502995/UK_FinTech_-_On_the_cutting_edge_-_Full_Report.pdf)

Facultad de ciencias administrativas UNMSM. (2018). *Le economía peruana en el 2019–2022*. Lima. Obtenido de <https://bit.ly/2uISBuC>

Finanzas, M. d. (2020 de octubre de 2020). *FAE-Mype*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/que-es-el-fae-Mype>

Finnovista. (2017). *fintech Radar Perú: 47 Startups fintech impulsan la oferta de mejores servicios financieros en Perú*. Lima. Obtenido de <https://www.finnovista.com/fintech-radar-peru-45-startups/>

Finnovista. (2017). *fintech Radar Perú: 47 Startups fintech impulsan la oferta de mejores servicios financieros en Perú*. Lima. Obtenido de <https://www.finnovista.com/fintech-radar-peru-45-startups/>

Finnovista. (2018). *4 puntos claves del sector fintech en Latinoamérica*. Lima. Obtenido de <https://www.finnovista.com/4-puntos-claves-del-sector-fintech-en-latinoamerica/>

Finnovista. (Febrero de 2018). *América Latina: Oportunidad para el fintech Internacional. Más de 85 empresas fintech extranjeras activas en la región*. Obtenido de [Finnovista.com](https://www.finnovista.com): <https://bit.ly/2ozLa5N>

Finnovista. (2019). *fintech Radar Perú: 47 Startups fintech impulsan la oferta de mejores servicios financieros en Perú*. Lima. Obtenido de <https://www.finnovista.com/fintech-radar-peru-45-startups/>

*fintech* Perú. (2019). *fintech Perú*. Obtenido de <https://fintechperu.com/>

Fondo Monetario Internacional. (2019). *Perspectivas sobre la Economía Peruana*.

García, B. H. (2011). Análisis estructural de las Mypes y PYMEs. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*. Obtenido de



[https://www.researchgate.net/publication/319655953\\_ANALISIS\\_ESTRUCTURAL\\_DE\\_LAS\\_Mypes\\_y\\_PYMEs](https://www.researchgate.net/publication/319655953_ANALISIS_ESTRUCTURAL_DE_LAS_Mypes_y_PYMEs)

Gestión. (Octubre de 2018). Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI. *Gestión*.

Gestión. (Octubre de 2018). El mercado de las *fintech* es el más grande dentro de las *startups*. *Gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/2D7MpCD>

Gestión. (Diciembre de 2018). La emergente industria *fintech* en el Perú. *Gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/2FI3AdS>

Gestión. (Julio de 2018). Perú es el país con mayor espíritu emprendedor en América Latina y el quinto en el mundo. *Gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/2KJYw9m>

Gestión. (Agosto de 2018). Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana a nivel mundial. *Gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/2RSfncJ>

Gestión. (Mayo de 2019). MEF: Financiamiento virtual para las *startups* será regulado, "para evitar estafas". *Gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/2Yqdc4a>

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *GEM 2017 / 2018 Global Report*.

Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *GEM 2018 / 2019 Global Report*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill.

Horton, C. (15 de diciembre de 2019). *Raconteur*. Obtenido de <https://www.raconteur.net/finance/uk-fintech-bridges>

Hosting, C. (2017). Obtenido de [https://www.comparahosting.com.pe/?gclid=CjwKCAjwgqbpBRAREiwAF046JV\\_w6Th7xqBxQ6BM7tkMQ5Zp2eW3jqjQxNkRUhWu3KO2grwR9W-vxoCY5YQAvD\\_BwE](https://www.comparahosting.com.pe/?gclid=CjwKCAjwgqbpBRAREiwAF046JV_w6Th7xqBxQ6BM7tkMQ5Zp2eW3jqjQxNkRUhWu3KO2grwR9W-vxoCY5YQAvD_BwE)

IberoAmérica, F. (2017). *fintech IberoAmérica*. Obtenido de <http://fintechiberoamerica.com/>

ICEX. (1 de marzo de 2018). *Nace el primer colectivo de empresas 'fintech' en Italia*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018794165.html?idPais=IT>

ICEX. (1 de junio de 2019). *El sector fintech francés comienza a despegar*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019824768.html?idPais=FR>

ICLG. (10 de Mayo de 2019). *ICLG*. Obtenido de ICLG: <https://iclg.com/practice-areas/fintech-laws-and-regulations/usa>

IDC-Claro. (2017). *Enterprise IT Market 2017 by Country/Region and IT Spending*. Lima. Obtenido de Intranet Claro Perú

INCyTU. (2017). *FinTech: Tecnología Financiera*. Oficina de información científica y tecnología para el congreso de la unión. Coyoacán: Corporativo. Obtenido de [https://www.foroconsultivo.org.mx/INCyTU/documentos/Completa/INCYTU\\_17-006.pdf](https://www.foroconsultivo.org.mx/INCyTU/documentos/Completa/INCYTU_17-006.pdf)

INEI. (2016). *Perú: Estructura Empresarial*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima: Corporativo. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)

INEI. (2018). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Lima.

INEI. (2018). *Informe Técnico del Comportamiento del mercado laboral*. Lima.

INEI. (2019). *Demografía empresarial en el Perú II Trimestre 2019*. Lima.

INEI. (2019). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Informe Mensual, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, Lima. Recuperado el agosto de 2019, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_tecnico\\_mercado\\_laboral\\_limametro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_mercado_laboral_limametro.pdf)

iProUp. (13 de Febrero de 2020). *iProUp*. Obtenido de iProUp: <https://www.iproup.com/innovacion/11325-modelos-comprobados-estas-son-las-10-fintech-mas-grandes-de-estados-unidos>

IPSOS. (2018). *Bancarización del peruano*. Lima. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>

Izquierdo Segura, C. (Julio de 2018). *Comisión sobre Innovación Tecnológica y Desarrollo de los Gobiernos Locales, rumbo al Bicentenario del Perú*. Lima.

KPMG. (2017). *fintech, Innovación al Servicio al Cliente*. Madrid: KPMG Asesores S.L. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/11/fintech-innovacion-servicio-cliente.pdf>

McDaniel, C., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F: Cengage Learning.

MEF. (08 de octubre de 2020). *MEF.GOB.PE*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/que-es-reactiva-peru>

Microfinanciero, E. (12 de 2018). *El Microfinanciero*. Obtenido de El Microfinanciero: <https://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2019/03/Revista-48.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf).

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2024*. Lima.

Ministerio de la Producción. (2018). *Sexta generación de StartUp Perú destinará más de S/5 millones para cofinanciar 76 emprendimientos nacionales*. Lima. Obtenido de <https://bit.ly/2KVUEWH>

Ministerio de trabajo y promoción del empleo. (2006). *La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur*. Lima: Corporativo. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_34.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf)

Mordor Intelligence. (2020). *Mordor Intelligence*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/us-fintech-market>

Mypes.pe. (2020). *Mypes.pe*. Obtenido de Mypes.pe: <https://www.Mypes.pe/index.php/noticias/estas-son-las-tasas-que-ofrecen-algunas-fintech-para-creditos-rapidos>

Optical Networks. (2019). *Encuesta: ¿las empresas peruanas están preparadas para enfrentar un ciberataque?* Lima.

Organización Internacional del Trabajo . (2013). *La Economía informal y el trabajo decente: Una guía de recursos sobre políticas apoyando la transición hacia*. Obtenido

de

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_22942](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_22942)

Oscar Salas, C. H. (2019). *fintech*: En el Perú existen más de 80. Lima. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1443018-80-fintechs-hay-peru/>

OSIPTEL. (2019). *Penetración del Servicio de Internet Móvil, por tipo de terminal móvil*. Lima. Obtenido de [http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/63-suscripciones-de-internet-movil-segun-empresa/IntMovil\\_C6.3\\_Terminal.pdf](http://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/63-suscripciones-de-internet-movil-segun-empresa/IntMovil_C6.3_Terminal.pdf)

Para Quitarse el Sombrero. (2019). *¿Cuántos créditos piden las Mypes al sector microfinanciero?* Lima. Obtenido de <https://bit.ly/321zVpn>

Para Quitarse el Sombrero. (2019). *fintech crecen más de 20% en lo que va del año, ¿por qué?* Lima. Obtenido de <https://bit.ly/322LigY>

Peruano, E. (06 de abril de 2020). Decreto Legislativo N°1455. *El Peruano*.

Pollari. (2016). *The Rise of fintech: opportunities and challenges*. Lima.

PRODUCE. (2017). *Estadística MIPYME*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-miPyme>

ProInversión. (2009). *Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa*. Lima: ESAN. Obtenido de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>

Punto.pe. (2019). Obtenido de <https://punto.pe/tarifas.php>

Punto.pe. (2019). *Punto.pe*. Obtenido de <https://punto.pe/>

Punto.pe. (2019). *Punto.pe*. Obtenido de <https://punto.pe/tarifas.php>

Punto.pe. (s.f.). *Punto.pe*. Obtenido de <https://punto.pe/tarifas.php>

República, C. d. (18 de setiembre de 2018). Obtenido de [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0340320180918.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0340320180918.pdf)

República, C. d. (05 de junio de 2019). *Archivo digital de la legislación del Perú - Congreso*. Obtenido de [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0442120190605.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0442120190605.pdf)

República, L. (27 de Junio de 2019). *La República*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/economia/2019/06/27/uno-de-cada-tres-peruanos-no-se-fia-de-las-aplicaciones-bancarias/>

Resoluciones, P. d. (2019). *Ley que Regula el Financiamiento Participativo Financiero Capítulo I Disposiciones Generales*. Lima. Recuperado el 01 de junio de 2019

RPP. (24 de junio de 2020). Reactiva Perú: ¿Cuántas empresas accedieron al préstamo y cuánto solicitaron? Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/reactiva-peru-cuantas-empresas-accedieron-al-prestamo-y-cuanto-solicitaron-coronavirus-en-peru-martin-vizcarra-fae-Mype-noticia-1275442>

Sanchez, P. P. (2017). *Estudio organizacional del Cloud Computing en Empresas Emprendedoras*. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/06/ART-1.pdf>

Sara Tello . (30 de octubre de 2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país*. Obtenido de <file:///C:/Users/AdmSacyr/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaMicroPequeñasYMedianasEmpresasEnEID-5157875.pdf>

SBS RCC - Sunat. (2017). *Acceso al financiamiento según estrato, 2017*. Lima.

SEFIDE. (6 de julio de 2018). *Funcas: banca vs. fintech, comparativa de la oferta*. Obtenido de <https://sefide.com/funcas-banca-vs-fintech-comparativa-de-la-oferta/>

Semana Económica. (25 de febrero de 2019). *Perspectivas del Perú para el 2019: oportunidades y riesgos*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2019/02/25/perspectivas-para-el-2019/>

Sevilla, E. L. (2020). La expansión de las *fintech* en el Perú. *La Cámara*, 10 - 13. Obtenido de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion914/revista\\_digital\\_914.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion914/revista_digital_914.pdf)

Sociedad de Comercio Exterior de Perú. (2018). *Ambiente de negocios*. Lima. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/ambiente-de-negocios>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2019). *Situación de la banca peruana*. Lima. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-la-banca-peruana>

SUNAT. (2018). Características De La Micro Y Pequeñas Empresas.

SUNAT. (06 de Noviembre de 2019). Obtenido de SUNAT: <https://emprender.sunat.gob.pe/como-me-conviene-tributar>

SUNAT. (2019). *Definición de Micro y Pequeña empresa*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/Mypes/define-microPequenaEmpresa.html>

Superintendencia de Banca y Seguros. (2019). *Tasas de Interés Promedio*. Lima.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2018). *Central de Riesgos de la SBS. Infórmate sobre tus derechos*. Lima: SBS. Obtenido de <https://bit.ly/31sFNrq>

Torres González, S. (2015). *Start Up ¿Nueva realidad empresarial?* Valladolid: Corporativo. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/15845/TFG-E-177.pdf;jsessionid=1FADB5D95B9514E6C93E31419A7B360E?sequence=1>

United Nations Environment Programme. (2016). *Design of a Sustainable Financial System*. Geneva. Obtenido de [http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/12/fintech\\_and\\_Sustainable\\_Development\\_Assessing\\_the\\_Implications.pdf](http://unepinquiry.org/wp-content/uploads/2016/12/fintech_and_Sustainable_Development_Assessing_the_Implications.pdf)

Vodanovic Legal. (2018). *El Panorama de la Industria fintech en el Perú*. Lima. Obtenido de [https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2018/11/Estudio\\_2018-Vodanovic\\_Legal.pdf](https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2018/11/Estudio_2018-Vodanovic_Legal.pdf)

Vodanovic. (2019). *El panorama de la industria fintech en el Perú*. Lima. Obtenido de [https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2019/06/INFORME-FINTECH-VL-2019\\_Interactivo.pdf](https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2019/06/INFORME-FINTECH-VL-2019_Interactivo.pdf)

Vodanovic Legal. (Noviembre de 2018). *El panorama de la industria fintech en Perú*. Obtenido de [https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2018/11/Estudio\\_2018-Vodanovic\\_Legal.pdf](https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2018/11/Estudio_2018-Vodanovic_Legal.pdf)

Vodanovic Legal. (16 de mayo de 2019). Proyecto de ley para regular el crowdfunding en Perú. *Vodanovic Legal*. Obtenido de <https://vodanovic.pe/proyecto-de-ley-para-regular-el-crowdfunding-en-peru/>

We are social & Hootsuite. (2018). *Digital in 2018. Global Overview. A collection of Internet, Social Media and Mobile Data from around the World*. New York: We Are Social and Hootsuite. Obtenido de <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

World Economic Forum. (2018). *Informe Global de Competitividad 2018*.

zación Internacional del Trabajo. (s.f.). *La Economía informal y el trabajodecente: Una guía de recursos sobre políticas apoyando la transición hacia*. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_22942](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_22942)

Compara Hosting (2017), *Ranking de Hosting en Perú – Elige el mejor webhosting*

[https://www.comparahosting.com.pe/?gclid=CjwKCAjwgqbpBRAREiwAF046JV\\_w6Th7xqBxQ6BM7tkiMQ5Zp2eW3jqjQxNkRUhWu3KO2grwR9W-vxoCY5YQAvD\\_BwE](https://www.comparahosting.com.pe/?gclid=CjwKCAjwgqbpBRAREiwAF046JV_w6Th7xqBxQ6BM7tkiMQ5Zp2eW3jqjQxNkRUhWu3KO2grwR9W-vxoCY5YQAvD_BwE)

El Microfinanciero (2018), *El rol inclusivo de las cajas municipales*

<https://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2019/03/Revista-48.pdf>

La República (2019), *Uno de cada tres peruanos no se fía de las aplicaciones bancarias*

<https://larepublica.pe/economia/2019/06/27/uno-de-cada-tres-peruanos-no-se-fia-de-las-aplicaciones-bancarias/>

Diario Gestión (2019), *Tres bancos 100% digitales empezarán a operar en Perú entre este año y 2020.*

<https://gestion.pe/economia/tres-bancos-100-digitales-empezaran-operar-peru-ano-2020-266342-noticia/?ref=gesr>

Mypes.pe (2020), *Estas son las tasas que ofrecen algunas fintech para créditos rápidos.*

<https://www.Mypes.pe/index.php/noticias/estas-son-las-tasas-que-ofrecen-algunas-fintech-para-creditos-rapidos>

SUNAT (2019), Iniciando mi negocio. <https://emprender.sunat.gob.pe/como-me-conviene-tributar>

## ANEXOS

### Anexo A: Guía de entrevista a profundidad

- ¿Cómo es el proceso para el aseguramiento de pagos de los clientes?
- ¿Necesitamos contar con algún tipo de seguro?
- ¿Es necesario contar con algún garante?
- ¿Qué acciones se toman en caso el cliente no cancele su préstamo?
- ¿Cómo es el proceso de validación de clientes?
- ¿Qué recomendaciones nos podrías brindar para minimizar el riesgo?
- ¿Cuál es la manera más económica o eficiente de construir una plataforma para Fintech? (Web - Cloud - Algún software - entre otros)?
- ¿Qué contemplaciones de seguridad de la información se deben tomar para la creación de la plataforma?
- ¿Cómo se ejecuta el proceso de integración con Equifax a través de la plataforma?
- ¿Qué tipo de BD es funcional para almacenar la información de los clientes consultados?



## Anexo B: Guía de encuesta exploratoria

Fecha:

### CUESTIONARIO POR CONTACTO

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión acerca de los préstamos que hacen las Micro y Pequeñas Empresas en Lima. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

#### PREGUNTAS FILTRO

A. ¿Usted es decisor o influyente en la toma de decisión de los temas de préstamos de dinero en su empresa?

1. SI (E: PASAR B)	2. NO (E: TERMINAR)
--------------------	---------------------

B. ¿Sus ventas en soles durante el año 2019 fueron?

1. MENOR A S/ 500 MIL	2. DE S/ 500 MIL HASTA S/ 6 MILLONES	3. MÁS DE S/ 6 MILLONES (E: TERMINAR)
-----------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

#### I. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO

1. ¿Mediante qué dispositivo se conectan más a internet? **R.UNICA**

1. COMPUTADORA / TABLETA PROPIA	2. SMARTPHONE	3. CABINA	4. NO UTILIZO INTERNET
---------------------------------	---------------	-----------	------------------------

2. ¿Tiene actualmente o alguna vez ha solicitado un crédito a una institución financiera?

1. SI	2. NO
-------	-------

¿Cómo se llama esa institución?

\_\_\_\_\_

3. ¿Con qué finalidad solicitó el crédito? **R.MÚLTIPLE**

1. PAGO DE DEUDAS	2. VIAJES Y OTROS PLACERES
3. CAPITAL PARA TRABAJAR	4. INVERSIÓN NEGOCIO
5. ESTUDIOS	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

4. ¿Cuál fue el monto solicitado? **R.UNICA**

1. MENOS DE S/1,000	2. ENTRE S/1,000 Y S/3,000	3. ENTRE S/3,000 Y S/5,000	4. ENTRE S/5,000 Y S/10,000	5. MÁS DE S/10,000
---------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------

5. ¿Qué es lo que más valoró al momento de acceder al crédito? (escoja las tres opciones que más valora y ordénalas del 1 al 3, siendo 1 la que más valora)

CALIDAD DE ATENCIÓN	
RAPIDEZ DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO	
TASA DE INTERÉS	
FACILIDAD DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO	
FÁCIL ENTENDIMIENTO DE CONDICIONES	
OTROS (ESPECIFICAR)	

6. ¿Actualmente, tiene la necesidad de acceder a un crédito?

1. SI	2. NO
-------	-------

¿Porqué / Para qué?

7. ¿Cuál cree que es la principal barrera para acceder a un crédito? (escoja las tres opciones que más considera como una barrera y ordénalas del **1 al 3**, siendo 1 la más importante)

NO CONTAR CON DOCUMENTACIÓN SOLICITADA	
DEMORA DE EVALUACIÓN DE LA ENTIDAD FINANCIERA	
TASA DE INTERÉS MUY ELEVADA	
POCOS CANALES DE ATENCIÓN	
PLAZOS DE PAGO MUY CORTOS	
NO SOY ATENDIDO	
OTROS (ESPECIFICAR)	

8. ¿En cuántas cuotas preferiría usted cancelar el préstamo? **R.UNICA**

1.3 CUOTAS	2.6 CUOTAS	3. 12 CUOTAS (1 AÑO)	4. 24 CUOTAS (2 AÑOS)	5. 36 CUOTAS (3 AÑOS)	6. MÁS DE 36 CUOTAS (MÁS DE 3 AÑOS)
------------	------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	--

9. Enumere en orden de importancia del 1 al 6, siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante, la valoración de los siguientes atributos para la decisión de la toma de un crédito

RAPIDEZ EN LA EVALUACIÓN Y DESEMBOLSO DEL CRÉDITO	
ATENCIÓN PRESENCIAL	
ATENCIÓN VIRTUAL (SER ATENDIDO DESDE DONDE USTED ESTÉ)	
TASA DE INTERÉS ATRACTIVA	
PLAZOS DE PAGO HECHOS A MEDIDA	
OTROS (ESPECIFICAR)	

10. ¿Solicitaría un crédito pequeño a través de una página de internet de una empresa financiera?

1. SI	2. NO	3. NO SE
-------	-------	----------

De responder no, especificar ¿por qué?

### Datos Personales y de Empresa

11. Nombres y apellido \_\_\_\_\_
12. Género \_\_\_\_\_
13. Edad \_\_\_\_\_
14. Nivel de estudio (SECUNDARIA, TECNICO, SUPERIOR) \_\_\_\_\_
15. Giro de negocio \_\_\_\_\_
16. Tiempo de vigencia de negocio (AÑOS) \_\_\_\_\_
17. Distrito-Ubicación del negocio \_\_\_\_\_

## Anexo C: Ficha técnica de encuesta exploratoria

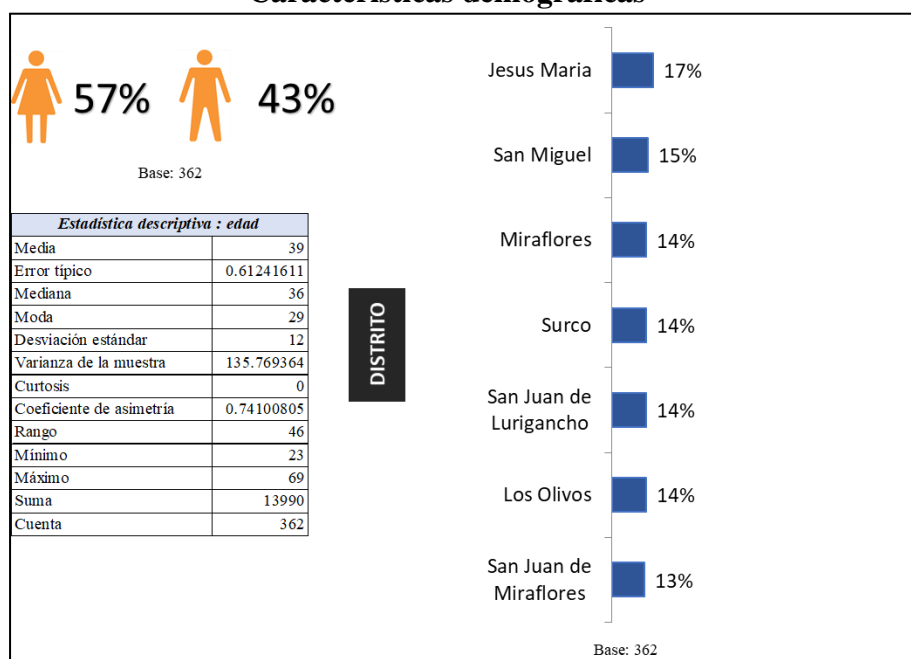
<b>Técnica</b>	Encuesta por contactos
<b>Público investigado USUARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Varones y mujeres</li><li>➤ Dueños de negocios, administradores encargados en la toma de decisión de préstamos para su empresa</li><li>➤ Empresas que facturan menos de S/ 6 millones anuales.</li><li>➤ Empresas ubicadas en los distritos de Miraflores, Surco, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Jesús María, Los Olivos y San Juan de Miraflores.</li></ul>
<b>Diseño muestral</b>	No Probabilístico.
<b>Tamaño de la muestra</b>	362 encuestas en el primer periodo y 400 en el segundo. Margen de error para el total de la muestra de +/- 5.2%, en el escenario más conservador ( $p=q=0.5$ ) y con un nivel de confianza del 95%.
<b>Ámbito geográfico</b>	Miraflores, Surco, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Jesús María, Los Olivos y San Juan de Miraflores
<b>Instrumento</b>	Se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas sobre la base de los objetivos de la investigación. Este instrumento fue elaborado por el Grupo de Tesis y fue revisado y aprobado por el asesor antes de su aplicación.
<b>Supervisión</b>	Estuvo a cargo de un equipo integrado por personal especializado en la verificación de encuestas y se cubrió el 100% de muestras por encuestador.

## Anexo D: Resultados de encuesta exploratoria

Del total de las empresas encuestadas, el 57% de los encuestados estuvo conformado por mujeres y 43% por varones; la edad media es de 39 años con una desviación estándar de 12 años.

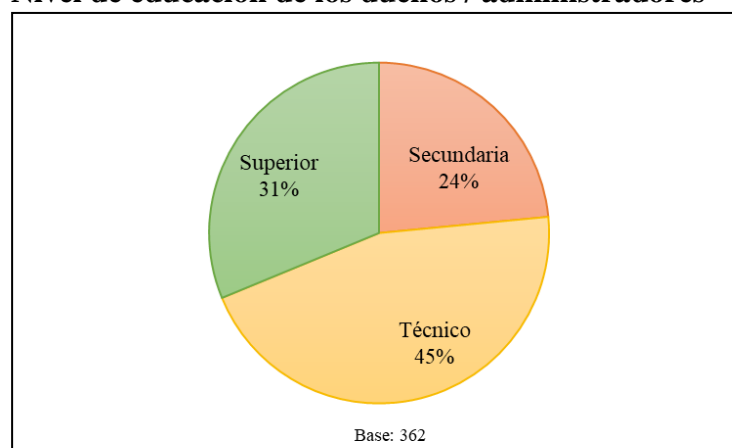
El 17% de estas empresas están ubicadas en Jesús María, 15% San Miguel, 14% Miraflores, Surco San Juan de Lurigancho, Los Olivos y 13% San Juan de Miraflores; tal como se presenta en la siguiente tabla:

### Características demográficas



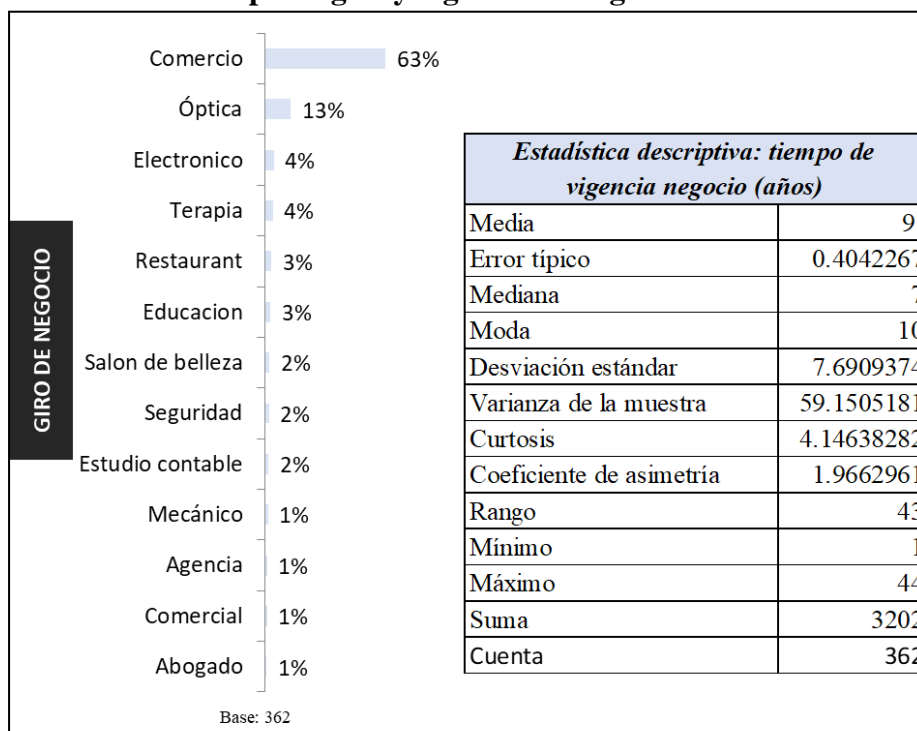
El 45% del total de los encuestados tienen un nivel técnico en educación, 31% superior y 24% solo secundaria; tal como se muestra en la siguiente figura

### Nivel de educación de los dueños / administradores



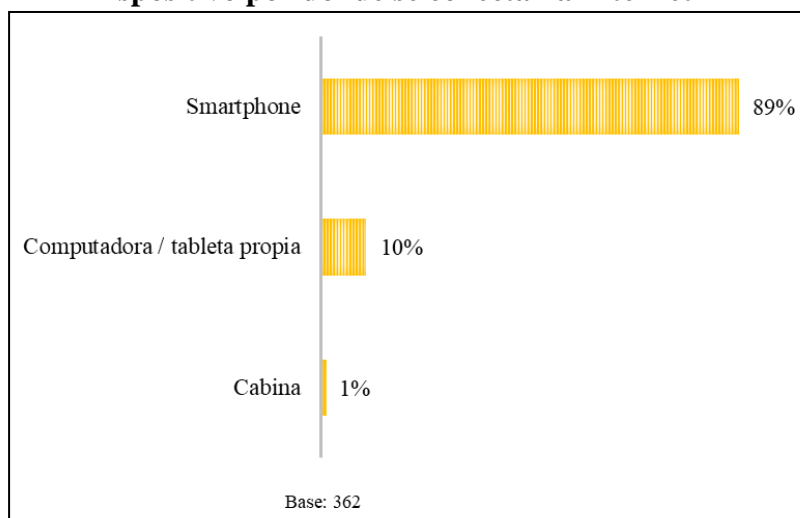
El 63% de las empresas encuestadas tienen como giro de negocio el comercio, seguido por óptica; electrónico, terapias; entre otras; tal como se muestra en la siguiente tabla. El tiempo mínimo del negocio es de 1 año y el máximo 44 años; la media 9 años con una desviación estándar de 7 años.

### Tipo de giro y vigencia de negocio



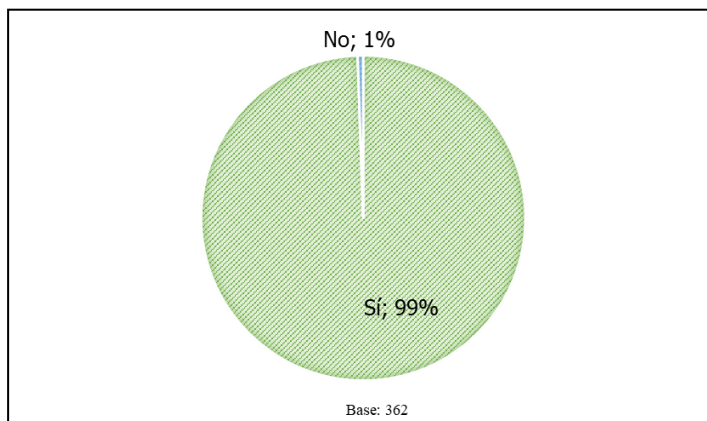
En la figura anterior muestra los porcentajes de los dispositivos que más se conectan los encuestados en sus empresas para entrar a Internet; dando como resultado que el 89% de ellos se conecta más por su smartphone.

### Dispositivo por donde se conectan a Internet



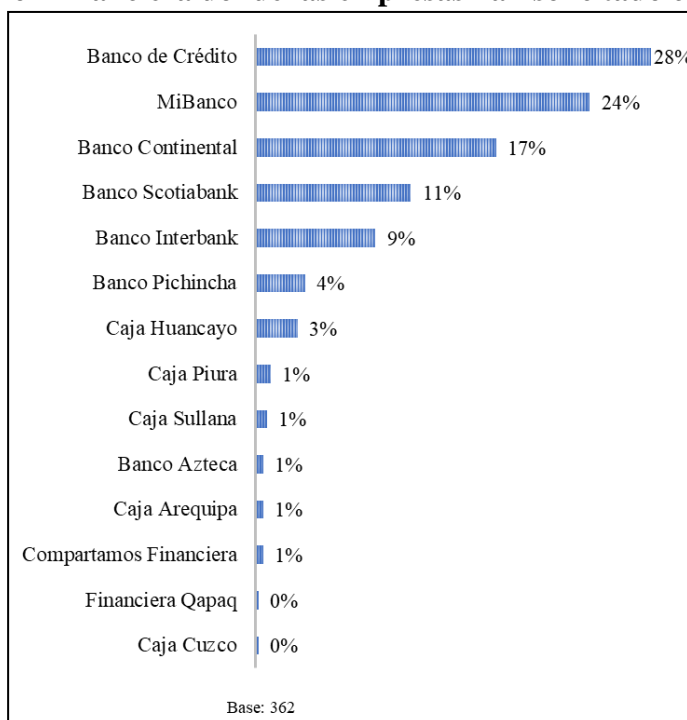
El 99% del total de los encuestados menciona que ha solicitado un crédito a una institución financiera.

### Solicitud de crédito a una institución financiera



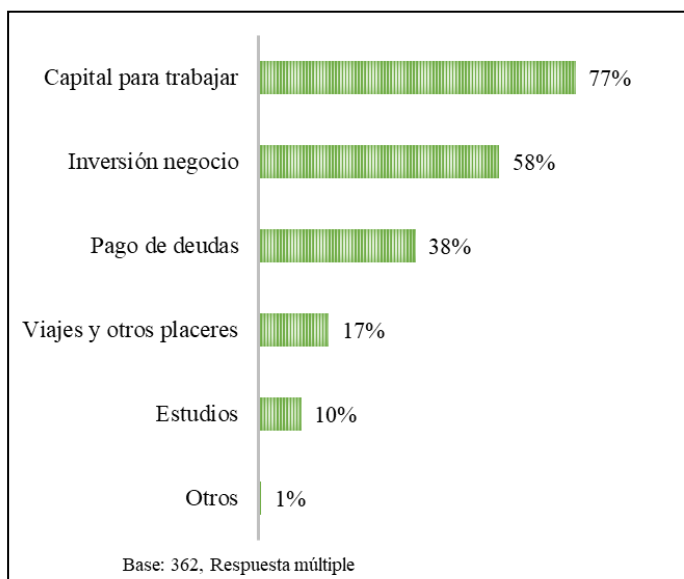
En la figura anterior se aprecia que el 28% del total de las empresas encuestadas ha solicitado créditos al Banco de Crédito, seguido por MiBanco con 24% y el Banco Continental con el 17%.

### Institución financiera donde las empresas han solicitado crédito



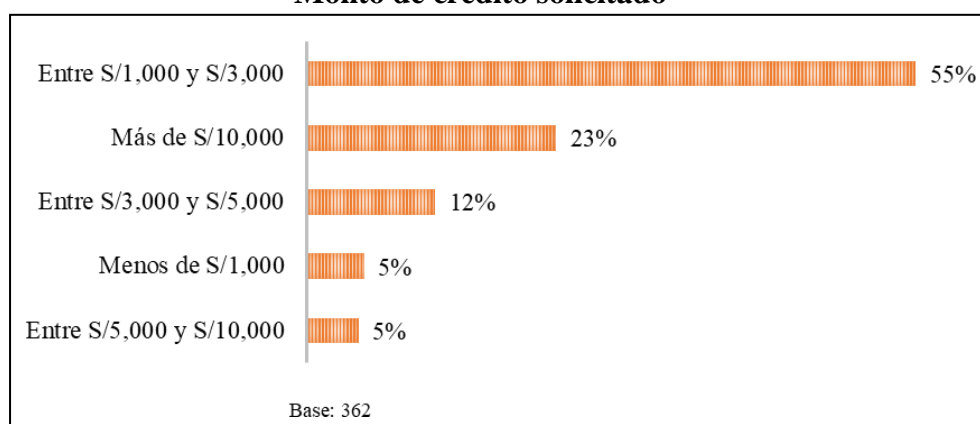
Del total de las empresas encuestadas; el 77% menciona que solicitó el crédito como capital para trabajar, 58% para inversión en su negocio y 38% para pagar otras deudas; tal como se muestra en la siguiente figura.

### Motivos de solicitud de crédito



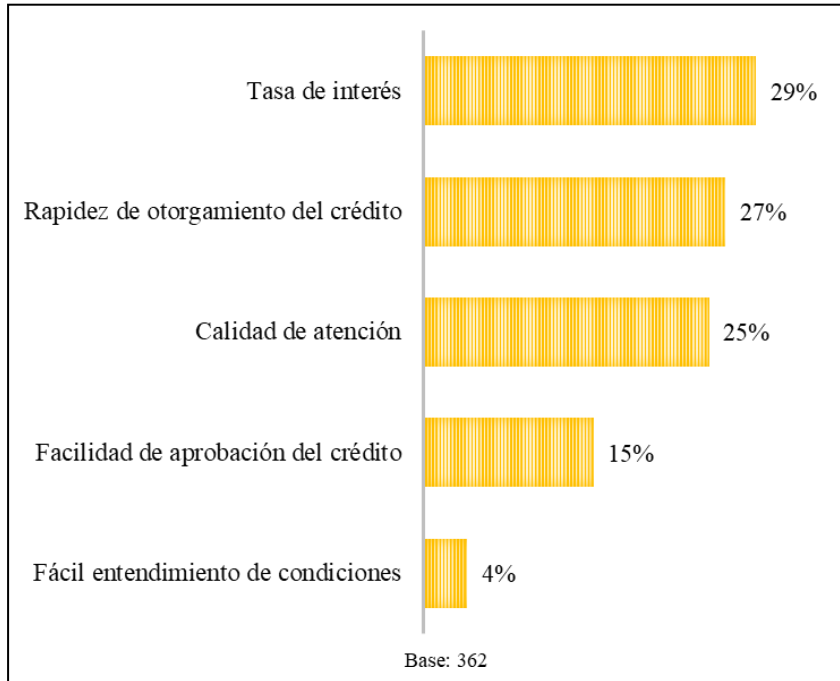
El 55% del total de las empresas encuestadas ha solicitado entre S/ 1,000 y S/ 3,000; el 23% solicitó más de S/ 10,000 y el 12% entre S/3,000 y S/5,000; tal como se muestra en la siguiente figura.

### Monto de crédito solicitado



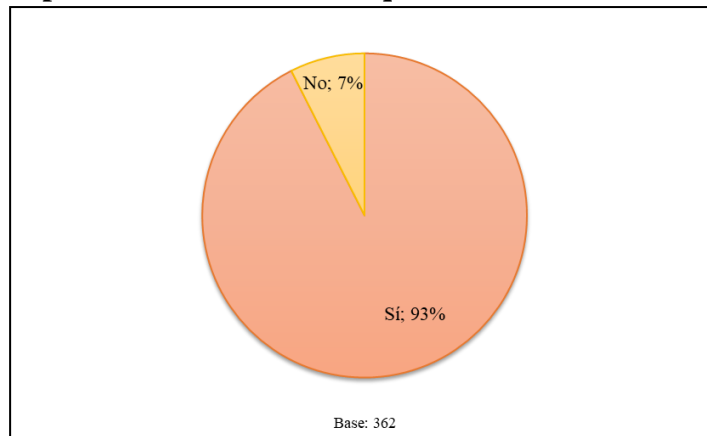
Al momento de acceder al crédito; el 29% de las empresas encuestadas valoraron que la tasa de interés sea atractiva, el 27% valoró la rapidez en el otorgamiento del crédito, 25% en la calidad de atención y 15% en la facilidad de aprobación del crédito; tal como se muestra en la siguiente figura

### Factores influyentes en la toma de decisión del crédito



El 93% del total de las empresas encuestadas están con la necesidad de adquirir otro crédito; mientras que el 7% no

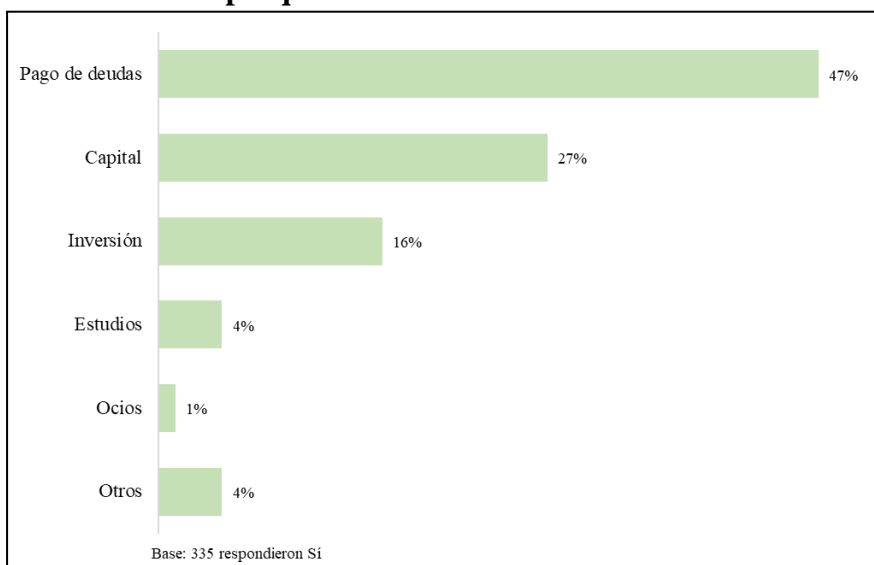
### Empresas interesadas en adquirir un nuevo crédito



Con relación a las empresas que sí están decididas adquirir otro crédito lo hacen para pagar deudas (47%), capital (27%) e inversión (16%); tal como se muestra en la siguiente figura:

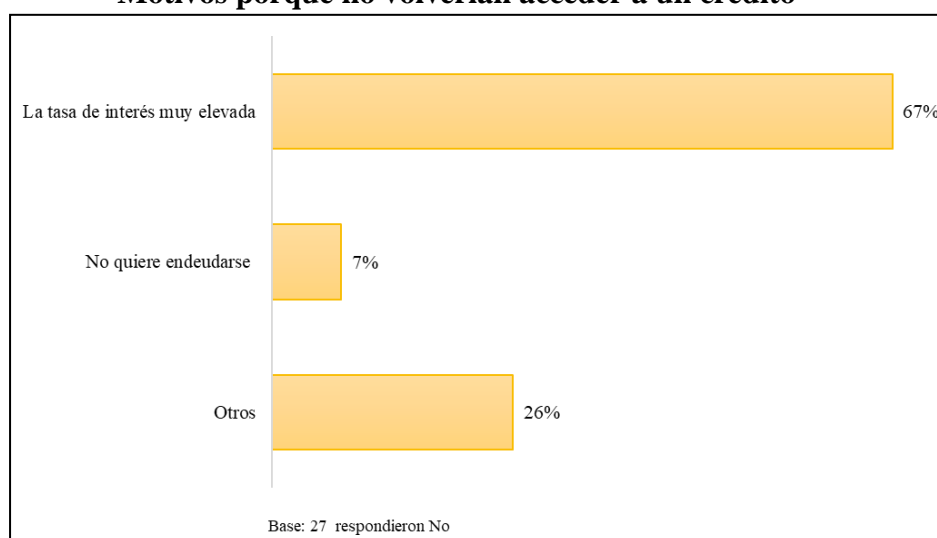


### Motivos porque volverían acceder a un crédito



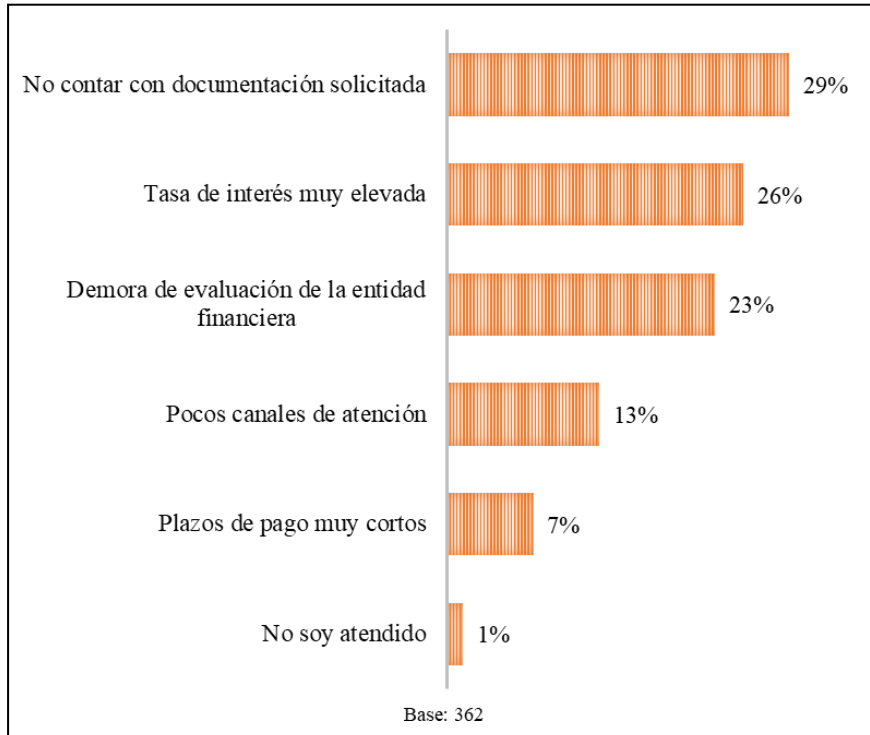
Mientras que, las empresas encuestadas que no estarían dispuestas a adquirir otro crédito se deben a que el 67% de ellas consideran que la tasa de interés es muy elevada y el 7% ya no quiere volver a endeudarse

### Motivos porque no volverían acceder a un crédito



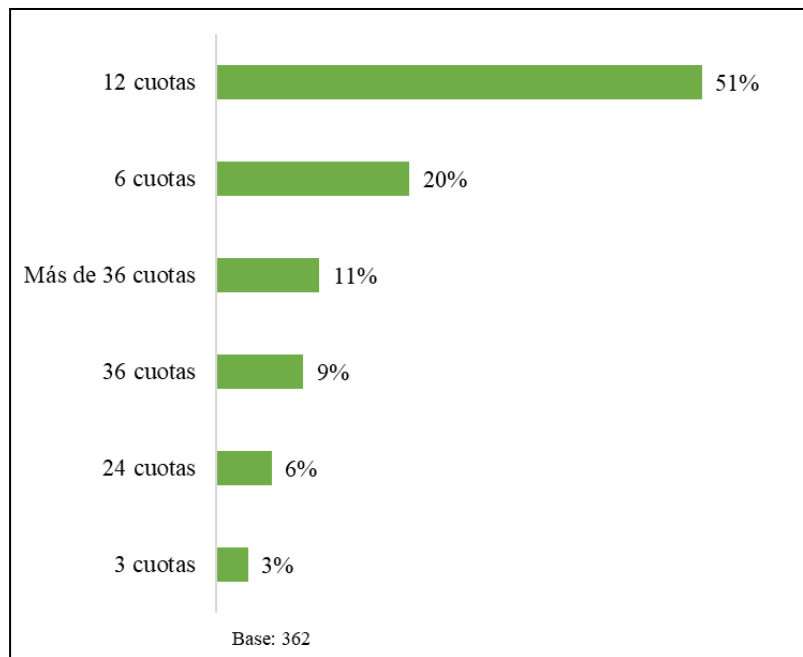
En la siguiente figura, se presenta las barreras que las empresas encuestadas evaluaron para que les impida acceder a un crédito. Por ejemplo, el 29% de ellas indica no tener la documentación que solicitan las entidades financieras; el 26% evalúa que la tasa de interés es alta y 23% la demora en la evaluación de crédito por parte de la entidad financiera.

### Barreras para acceder a un crédito



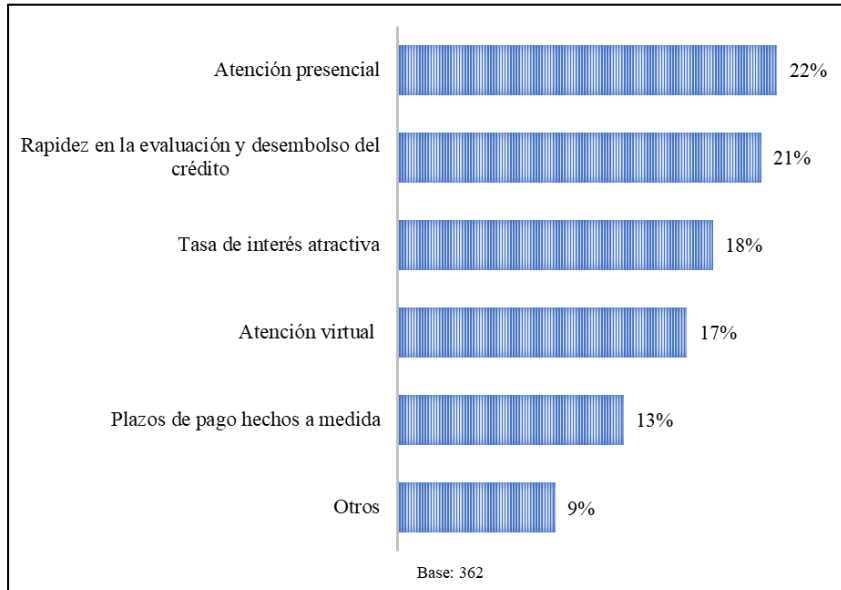
El 51% de las empresas encuestadas prefieren obtener un crédito a un plazo no mayor de 12 cuotas, el 20% a 6 cuotas, 11% más de 36 cuotas y 9% en 36 cuotas; tal como se muestra en la siguiente figura

### Plazos de créditos



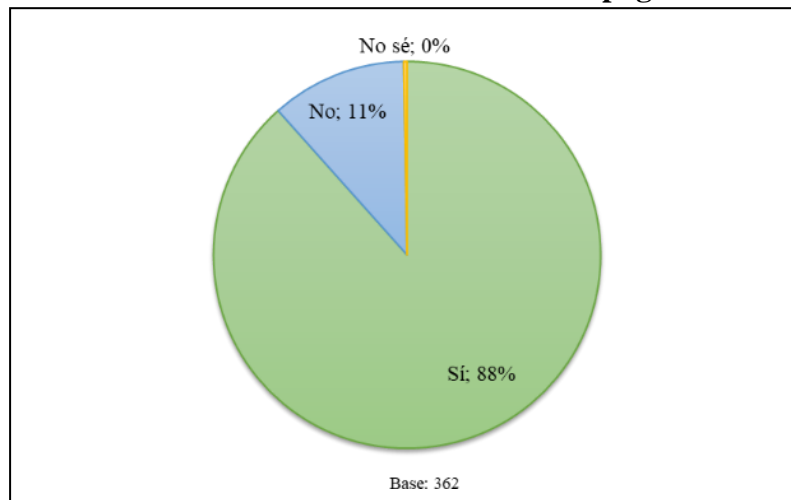
El 22% de las empresas encuestadas mencionan que el principal atributo que ellos valoran al momento de solicitar un crédito es la atención presencial; 21% en la rapidez de la evaluación y desembolso del crédito; 18% en que la tasa de interés sea atractiva; 17% en la atención virtual y 13% que los plazos de pagos sean acordes a la necesidad de cada empresa

### Atributos que valoran las empresas al momento de acceder a un crédito



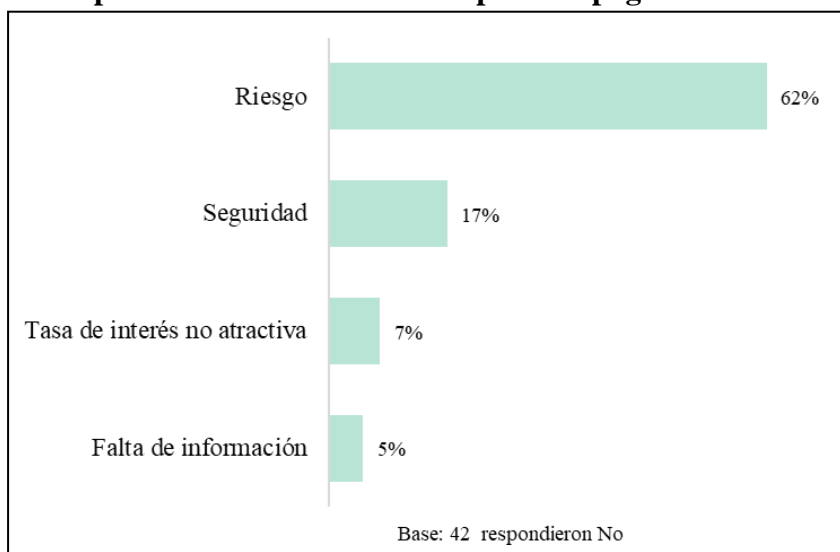
El 88% de las empresas encuestadas mencionan que estarían dispuestas a solicitar un crédito a través de una página de internet; tal como se muestra en la siguiente figura

### Disposición de acceder un crédito a través de una página de internet



El 62% de las empresas que no accederían a solicitar un crédito por una página de internet es por el riesgo que esta representa; el 17% por temas de seguridad y 7% porque perciben que la tasa de interés no sería atractiva; tal como se muestra en la siguiente figura

## Motivos por no acceder a un crédito por una página de internet



### Conclusiones de la etapa de investigación cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
Conocer el perfil de las micro y pequeñas empresas con relación a su nivel de antigüedad, giro y ubicación. Además de conocer el perfil de los dueños y/o administradores.	Las empresas encuestadas tienen una vigencia en el negocio de 9 años en promedio; con desviación estándar de 7 años. El 63% de estas empresas se dedican al comercio, 13% salud (óptica), 4% electrónico. El 147% de ellas están ubicados en Jesús María, 15% San Miguel y 14% Miraflores. Con relación al perfil de los dueños y/o administradores; el 57% lo conforman mujeres y 43% varones; su edad media es de 39 años y el 45% de ellos tienen un nivel técnico en educación.
Conocer los tipos créditos que las empresas han adquirido, nombre de la institución financiera, finalidad, monto y atributos valorados.	El 99% de las empresas encuestadas han solicitado un crédito; el 28% solicitó al Banco de Crédito, el 24% a MiBanco y 17% Banco Continental. El 77% de las empresas encuestas mencionan que solicitaron el crédito para capital para trabajar, 58% como inversión de negocios y 38% para pagar otras deudas.
Evaluar el nivel de necesidad que tienen las empresas para acceder a un crédito.	El 93% de las empresas encuestadas tienen la necesidad de acceder a un nuevo crédito. Y el 47% de estas empresas que tienen esta necesidad es para pagar sus deudas; 27% para capital y 16% para inversión. Mientras que el 67% de las empresas que no adquiriría un crédito serían por que la tasa de interés es muy elevada.
Identificar las principales barreras que tienen las empresas para acceder a un crédito.	Las empresas encuestadas mencionan que las tres principales barreras para acceder a un crédito son (i) no contar con documentación solicitada (29%); (ii) tasa de interés muy elevada (26%); (iii) demora de evaluación de la entidad financiera (23%).
Conocer como serían los plazos de pago y atributos en la toma de decisión de un crédito.	El 51% de las empresas encuestadas prefieren adquirir un crédito en un plazo no mayor a 12 cuotas; el 20% a 6 cuotas y 11% más de 36 cuotas. Los atributos que más valoran las empresas encuestadas al momento de acceder a un crédito son: (i) atención personal (22%); (ii) rapidez en la evaluación y desembolso del crédito (21%), (iii) tasa de interés atractiva (18%) y (iv) atención virtual (17%).
Identificar el nivel de interés de las empresas para solicitar un crédito por una página de internet.	El 88% de las empresas encuestadas tienen la disposición de acceder a un crédito de monto pequeño por medio de una página de internet.

## Anexo E: Guías de preguntas de la encuesta concluyente

Fecha:

CUESTIONARIO POR CONTACTO

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión acerca de los préstamos que hacen las Micro y Pequeñas Empresas en Lima. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

### PREGUNTAS FILTRO

A. ¿Usted es decisor o influyente en la toma de decisión de los temas de préstamos de dinero en su empresa?

1. SI (E: PASAR B)	2. NO (E: TERMINAR)
--------------------	---------------------

B. ¿Sus ventas en soles durante el año 2019 fueron?

1. MENOR A S/ 500 MIL	2. DE S/ 500 MIL HASTA S/ 6 MILLONES	3. MÁS DE S/ 6 MILLONES (E: TERMINAR)
-----------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

### II. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

18. ¿En qué rango se encuentra la facturación anual de su negocio? **R.ÚNICA**

1. S/10,000 – S/100,000	2. S/100,000 – S/250,000	3. S/250,000 – S/500,000	4. S/500,000 – S/1,000,000	5. MÁS DE S/1,000,000
-------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------

19. ¿Cuántos empleados tiene su negocio?

\_\_\_\_\_

20. ¿Cuál es la actividad principal de su negocio?

\_\_\_\_\_

21. ¿Qué tiempo de antigüedad tiene su negocio?

1. MENOS DE UN AÑO	2. ENTRE 1 Y 2 AÑOS	3. ENTRE 2 Y 3 AÑOS	4. ENTRE 3 Y 5 AÑOS	5. MAYOR A 5 AÑOS
--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-------------------

22. ¿Está bancarizado?

1. SI	2. NO
-------	-------

23. ¿Qué tipo de financiamiento usa con frecuencia? **R.MÚLTIPLE**

1. BANCO	4. CAJA RURAR
2. CAJA MUNICIPAL	5. COOPERATIVA
3. FINANCIERAS	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

### III. NECESIDAD DE ACCEDER A UN CRÉDITO

24. Actualmente, ¿Tiene la necesidad de acceder a un crédito?

1. SI	2. NO (PASAR A LA P.13)
-------	-------------------------

25. ¿Qué tipo de uso daría a un crédito emitido? **R.ÚNICA**

1. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	2. CAPITAL DE TRABAJO
-----------------------------	-----------------------

26. ¿Qué monto solicitaría a la entidad? **R.ÚNICA**

1. MENOS DE S/1,000	2. ENTRE S/1,000 Y S/3,000	3. ENTRE S/3,000 Y S/5,000	4. ENTRE S/5,000 Y S/10,000	5. MÁS DE S/10,000
---------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------

27. ¿Dentro de cuántos meses estaría dispuesto a adquirir un préstamo? **R.ÚNICA**

1. DENTRO DE 1 A 3 MESES	2. DENTRO DE 4 A 6 MESES	3. DENTRO DE 7 A 9 MESES	4. DENTRO DE 10 MESES
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------

28. ¿En qué plazo estaría dispuesto a adquirir un préstamo? **R.ÚNICA**

1. DE 1 A 2 MESES	2. DE 3 A 5 MESES	3. DE 6 MESES A 1 AÑO	4. DE 1 AÑO A 2 AÑOS	5. MÁS DE DOS AÑOS
-------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------------

29. ¿Cuántas veces al año estaría dispuesto a acceder/renovar a un préstamo? **R.ÚNICA**

1. UNA	2. ENTRE 2 Y 4	3. DE 4 A 6	4. DE 6 A MÁS
--------	----------------	-------------	---------------

30. Si usted ha adquirido alguna vez un préstamo, marque cuál ha sido la tasa de interés a la que accedió:

1. ENTRE 20% Y 25%	2. ENTRE 26% Y 30%	3. ENTRE 31% Y 35%	88. OTROS (ESPECIFICAR)
--------------------	--------------------	--------------------	-------------------------

31. ¿Usted tomaría un crédito bajo las siguientes condiciones? Obtener un préstamo a través de internet de hasta S/15,000, en un plazo máximo de 24 horas y a una tasa de interés menor al promedio que las demás entidades financieras.

1. DEFINITIVAMENTE SÍ LO HARÍA	2. MUY PROBABLE LO HARÍA	3. POSIBLEMENTE LO HARÍA	4. DIFÍCILMENTE LO HARÍA	5. DE NINGUNA MANERA LO HARÍA
--------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------

32. ¿Qué es lo que más valora del servicio de préstamo propuesto? Ordene del 1 al 5, siendo 1 la que más valora:

EL MONTO DEL PRÉSTAMO	
QUE SE PUEDA SOLICITAR POR INTERNET	
TASA DE INTERÉS	
RAPIDEZ DE OTORGAMIENTO	
POCA DOCUMENTACIÓN	
OTROS (ESPECIFICAR)	

33. ¿Recomendaría a esta entidad financiera a otras empresas como la suya?

1. SÍ	2. NO
-------	-------

34. De responder no, especificar ¿por qué?

\_\_\_\_\_

35. ¿Qué medios de comunicación consume con mayor frecuencia? (escoja las tres opciones que más valora y ordénalas del 1 al 3, siendo 1 la que más valora)

TELEVISIÓN	
RADIO	
DIARIOS Y REVISTAS	
INTERNET	
OTROS (ESPECIFICAR)	

#### Datos Personales y de Empresa

36. Razón social

\_\_\_\_\_

## Anexo F: Ficha técnica de la encuesta concluyente

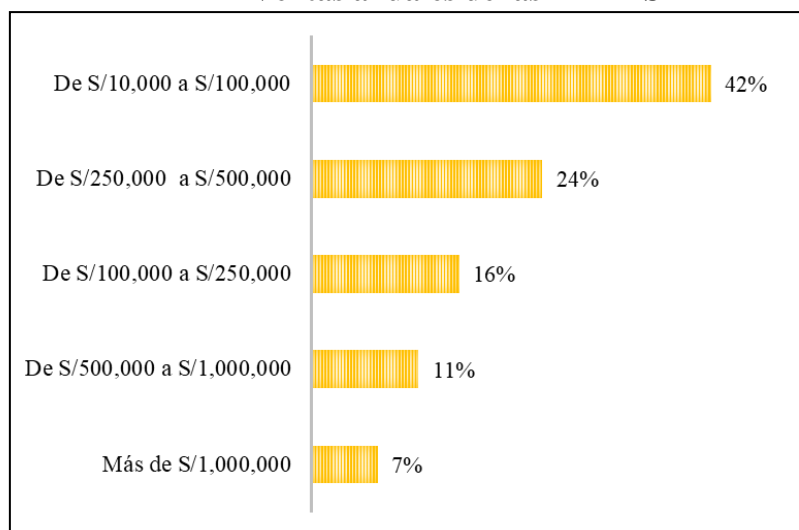
<b>Técnica</b>	Encuesta online y presencial
<b>Público investigado USUARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Varones y mujeres</li><li>➤ Dueños de negocios, administradores encargados en la toma de decisión de préstamos para su empresa</li><li>➤ Empresas que facturan menos de S/ 6 millones anuales.</li><li>➤ Empresas ubicadas en Lima Metropolitana.</li></ul>
<b>Diseño muestral</b>	No Probabilístico.
<b>Tamaño de la muestra</b>	400 encuestas. Margen de error para el total de la muestra de +/- 4.9%, en el escenario más conservador ( $p=q=0.5$ ) y con un nivel de confianza del 95%.
<b>Ámbito geográfico</b>	Lima Metropolitana
<b>Instrumento</b>	Se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas sobre la base de los objetivos de la investigación. Este instrumento fue elaborado por el Grupo de Tesis y fue revisado y aprobado por el asesor antes de su aplicación.
<b>Supervisión</b>	Estuvo a cargo de un equipo integrado por personal especializado en la verificación de encuestas y se cubrió el 100% de muestras por encuestador.

Elaboración propia, 2020

## Anexo G: Resultados de la encuesta concluyente

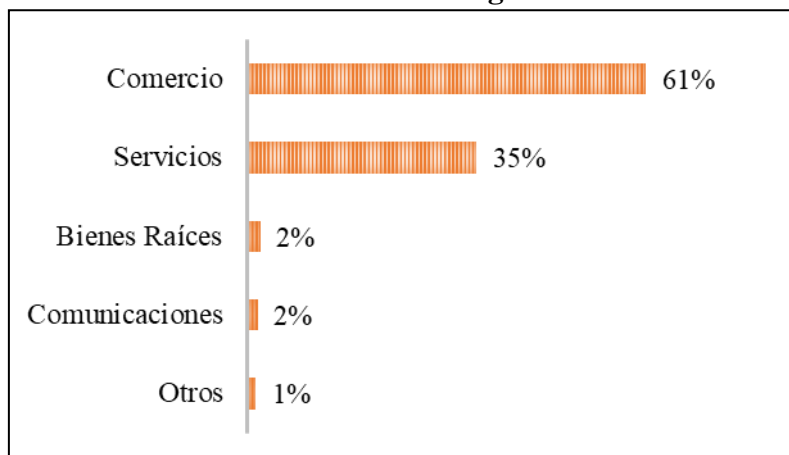
Del total de las empresas encuestadas, el 81.75% son microempresas y el 18.75% pequeñas empresas. El 42% tiene ventas anuales entre S/10,000 y S/100,000; el 24% entre S/250,000 y S/500,000; el 16% entre S/100,000 y S/250,000; el 11% entre S/500,000 y S/1,000,000 y el 7% más de un millón de soles; tal como se muestra en la siguiente figura.

**Ventas anuales de las MYPES**



El 61% de las empresas encuestadas tienen como giro de negocio el comercio, 35% servicios, 2% bienes raíces y 2% comunicaciones; tal como se muestra en la siguiente figura

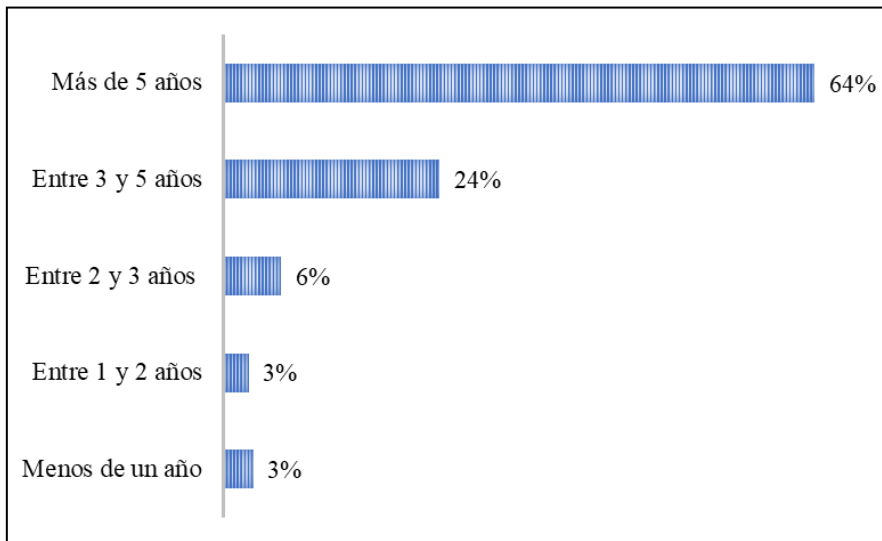
**Giro de negocio**



El 64% de las empresas encuestadas tienen más de cinco años de antigüedad en el sector, el 24% entre tres y cinco años, el 6% entre dos y tres años, el 3% entre uno y dos años y el 3% menos de un año; tal como se muestra en la siguiente figura



### Antigüedad de las MYPES



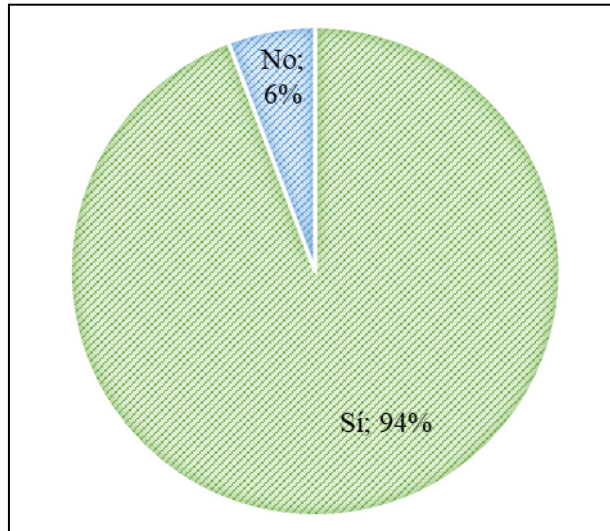
La media del número de empleados de las empresas encuestados es de cuatro personas; con una desviación estándar de cinco personas; el mínimo uno y máximo cincuenta personas; tal como se muestra en la siguiente tabla

#### Estadística descriptiva: número de empleados

<i>Estadística descriptiva : número de empleados</i>	
Media	4.9625
Error típico	0.258082838
Mediana	3
Moda	3
Desviación estándar	5.161656759
Varianza de la muestra	26.6427005
Curtosis	24.79842949
Coefficiente de asimetría	4.273126127
Rango	49
Mínimo	1
Máximo	50
Suma	1985
Cuenta	400

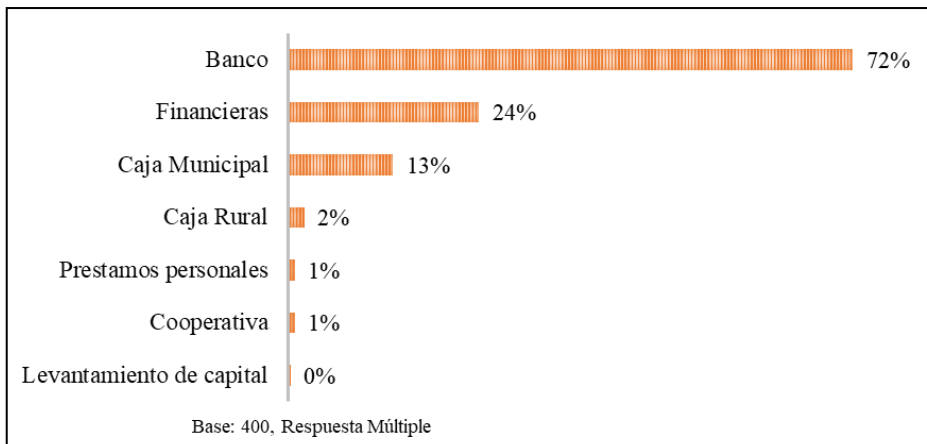
El 94% de las empresas encuestadas son bancarizadas; mientras que el 6% no; tan como se muestra en la siguiente figura

### Bancarización de MYPES



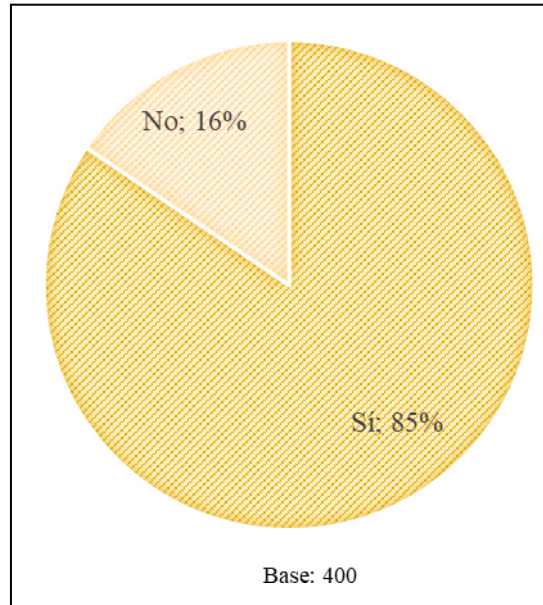
En la siguiente figura se aprecia que el 72% de las empresas encuestadas solicitan financiamiento a los bancos; el 24% a financieras, el 13% a la Caja Municipal; entre otros.

### Entidad financiera



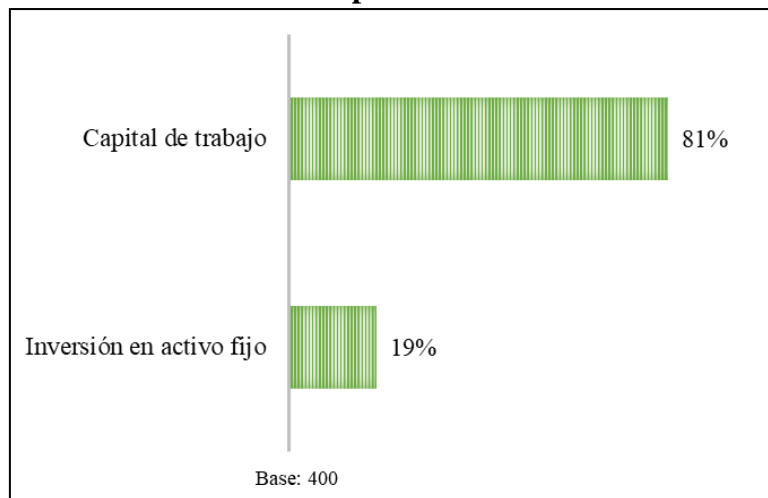
Necesidad de acceder a un crédito: Actualmente, el 85% de las empresas encuestadas mencionan que tienen la necesidad de acceder a un crédito; mientras que el 16% no tiene esa necesidad en este momento; tal como se muestra en la siguiente figura

### Necesidad de acceder a un crédito



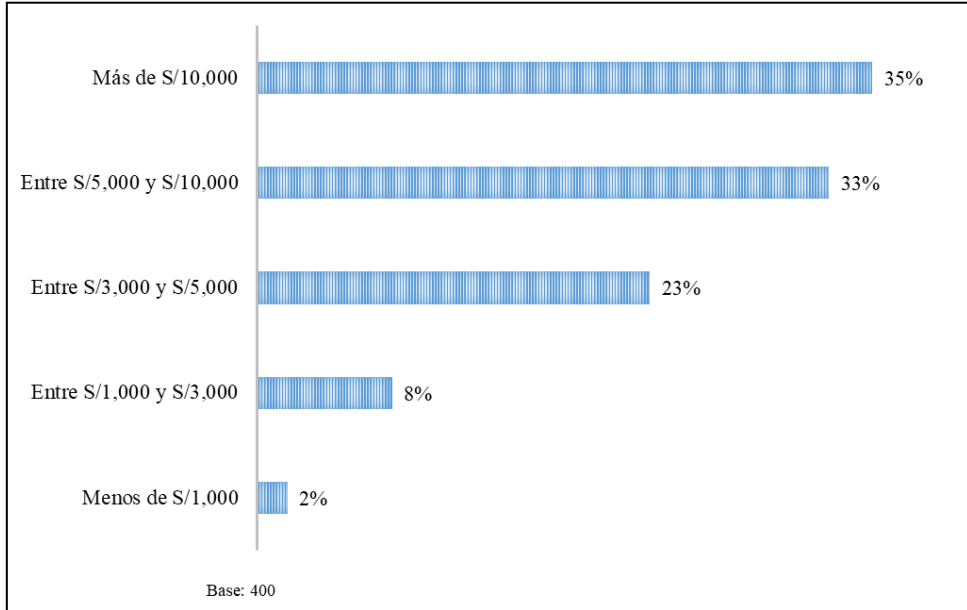
El 81% de las empresas encuestadas indican que usarían el crédito como capital de trabajo y el 19% como inversión en activo fijo

### Tipo de inversión



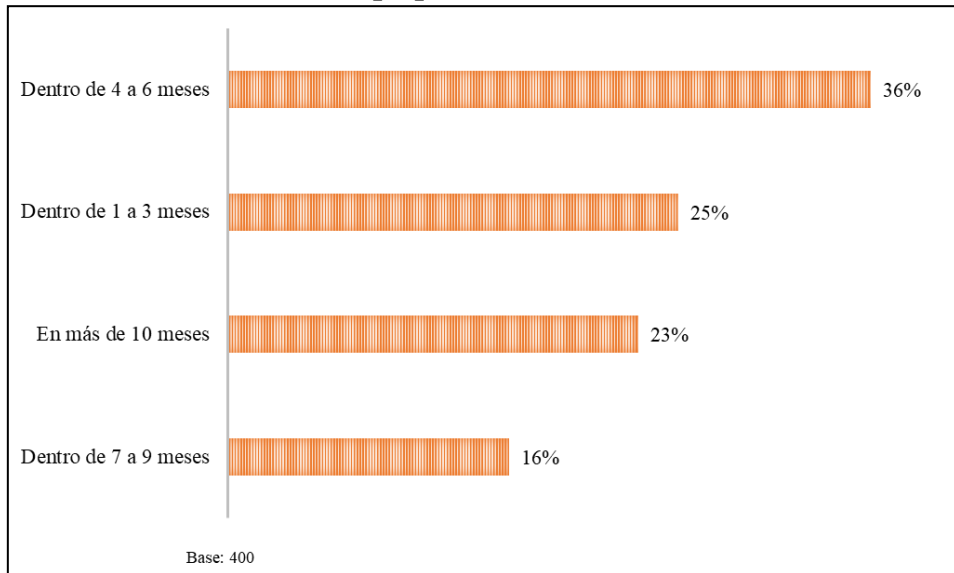
El 35% de las empresas encuestadas solicitarían créditos por montos mayores a S/10,000; el 33% entre S/5,000 y S/10,000; el 23% entre S/3,000 y S/5,000 y el 8% entre S/1,000 y S/3,000; tal como se muestra en la siguiente figura

### Rangos de monto de créditos



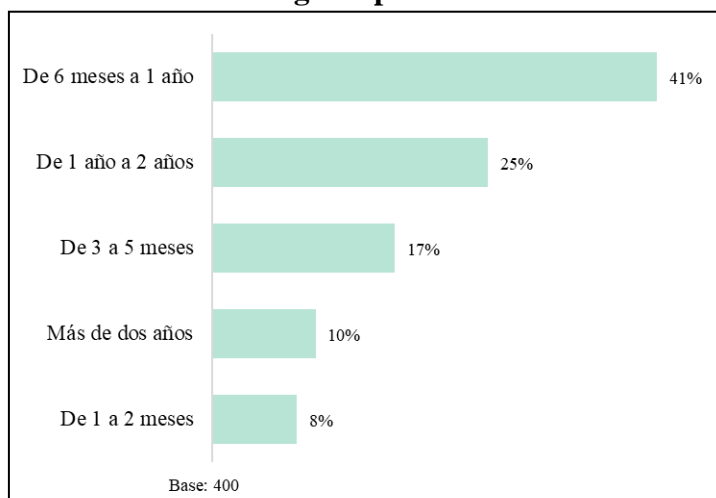
De los cuales, el 36% solicitaría el crédito dentro de cuatro a seis meses; el 25% dentro de uno a tres meses; el 23% en más de diez meses y el 16% dentro de siete y nueve meses; tal como se muestra en siguiente figura

### Tiempo para acceder a un crédito



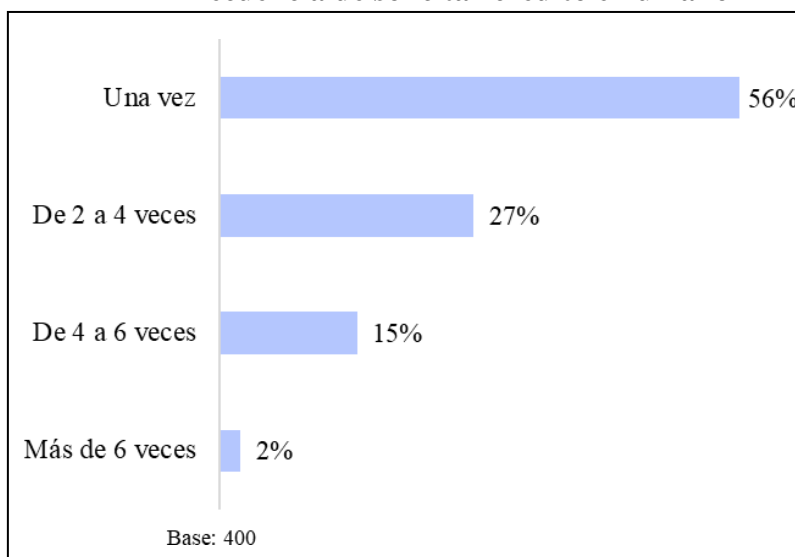
En la siguiente figura muestra el intervalo de plazo por lo cual solicitarían el crédito; el 41% de las empresas solicitarían dentro de seis a un año; el 25% de un año a dos años; el 17% de tres a cinco meses; el 10% por más de dos años y el 8% de uno a dos meses.

### Rango de plazo de crédito



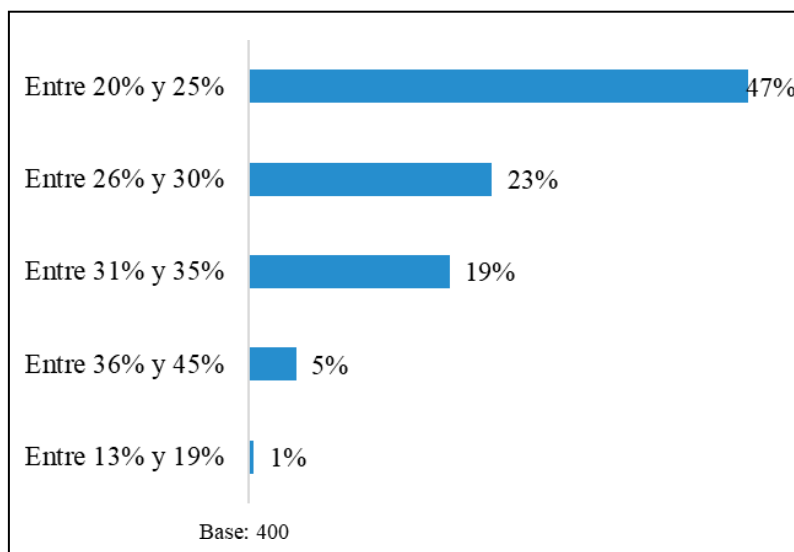
El 56% de las empresas encuestadas indican que solicitarían o renovarían el crédito una vez por año; el 27% de dos a cuatro veces; el 15% de cuatro a seis veces y el 2% más de dos veces; tal como se muestra en la siguiente figura

### Frecuencia de solicitar crédito en un año



El 47% de las empresas encuestadas mencionan que solicitaron créditos a una tasa de interés entre el 20% y 25%; el 23% entre 26% y 30%; el 19% entre 31% y 35% y el 5% entre 36% y 45%; tal como se muestra en la siguiente figura

### Tasa de interés

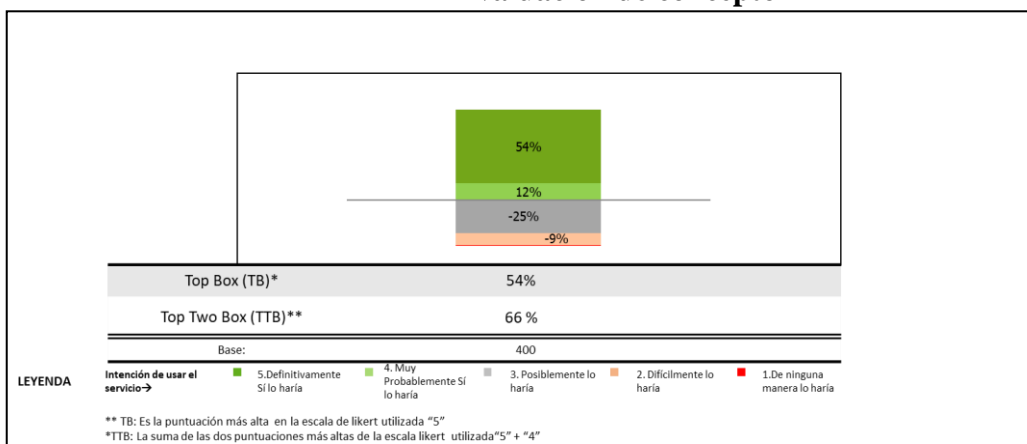


### Evaluación de concepto

Se presento a las empresas encuestadas el concepto de negocio de obtener un préstamo a través de internet hasta S/15,000, en un plazo máximo de 24 horas y a una tasa de interés menor al promedio que las demás entidades financieras.

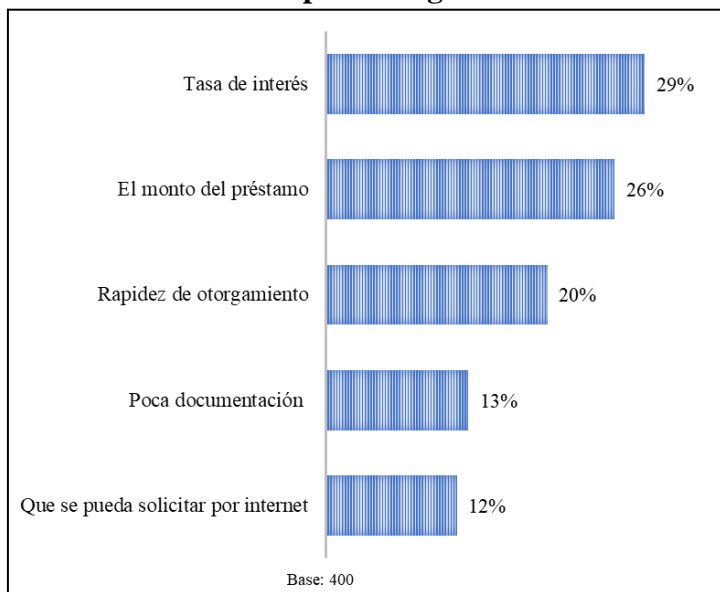
El 54% de las empresas mencionaron que definitivamente si solicitarían el préstamo; el 12% muy probable que lo harían; el 25% posiblemente lo haría y el 9% difícilmente lo haría; tal como se muestra en la siguiente figura

### Evaluación de concepto



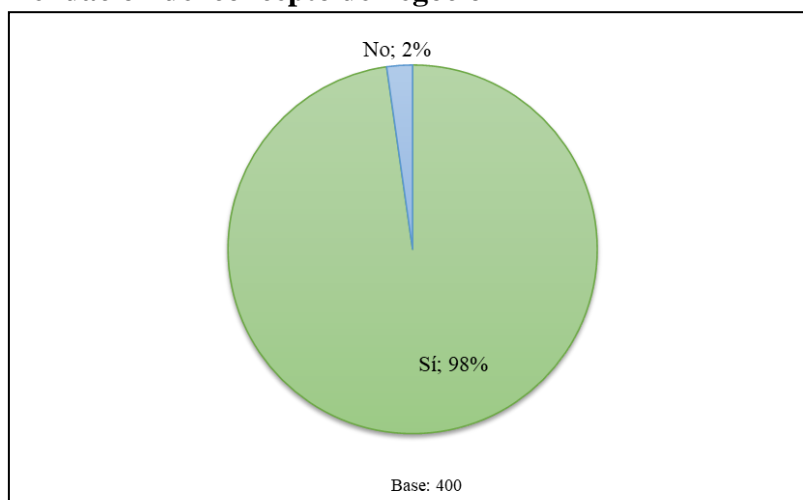
En la siguiente figura se muestran los atributos más valorados del concepto de negocio; el 29% se inclina por la tasa de interés, el 26% por el monto del préstamo; 20% por la rapidez del otorgamiento; 13% por la poca documentación y 12% que se pueda solicitar por internet.

### Atributos valorados del concepto de negocio



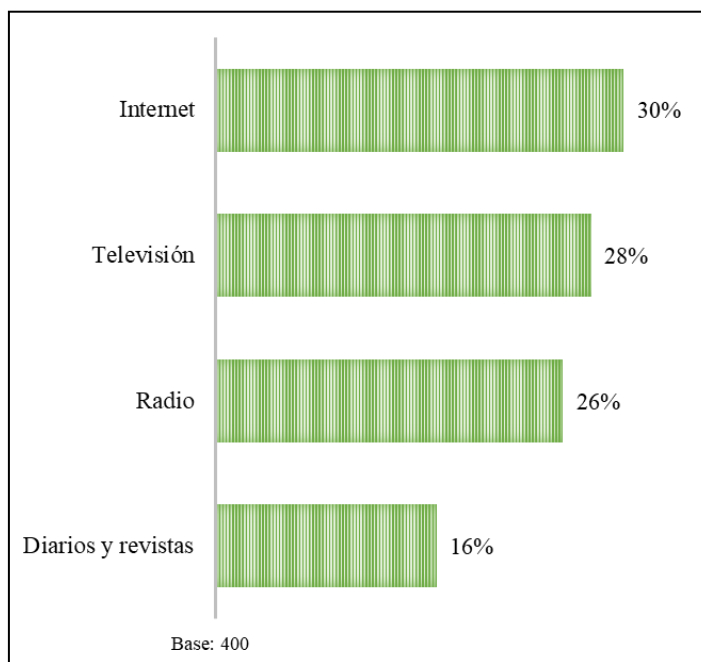
El 98% de las empresas encuestadas mencionan que si recomendarían el concepto de negocio; tal como se muestra en la siguiente figura

### Recomendación del concepto de negocio



Las empresas encuestadas, mencionan que los tres principales medios de comunicación que utilizan más son: (i) internet (30%); (ii) televisión (28%) y (iii) radio (26%); tal como se muestra en la siguiente figura

### Medios de comunicación



En la siguiente tabla se presentan las conclusiones de la etapa de investigación cuantitativa.

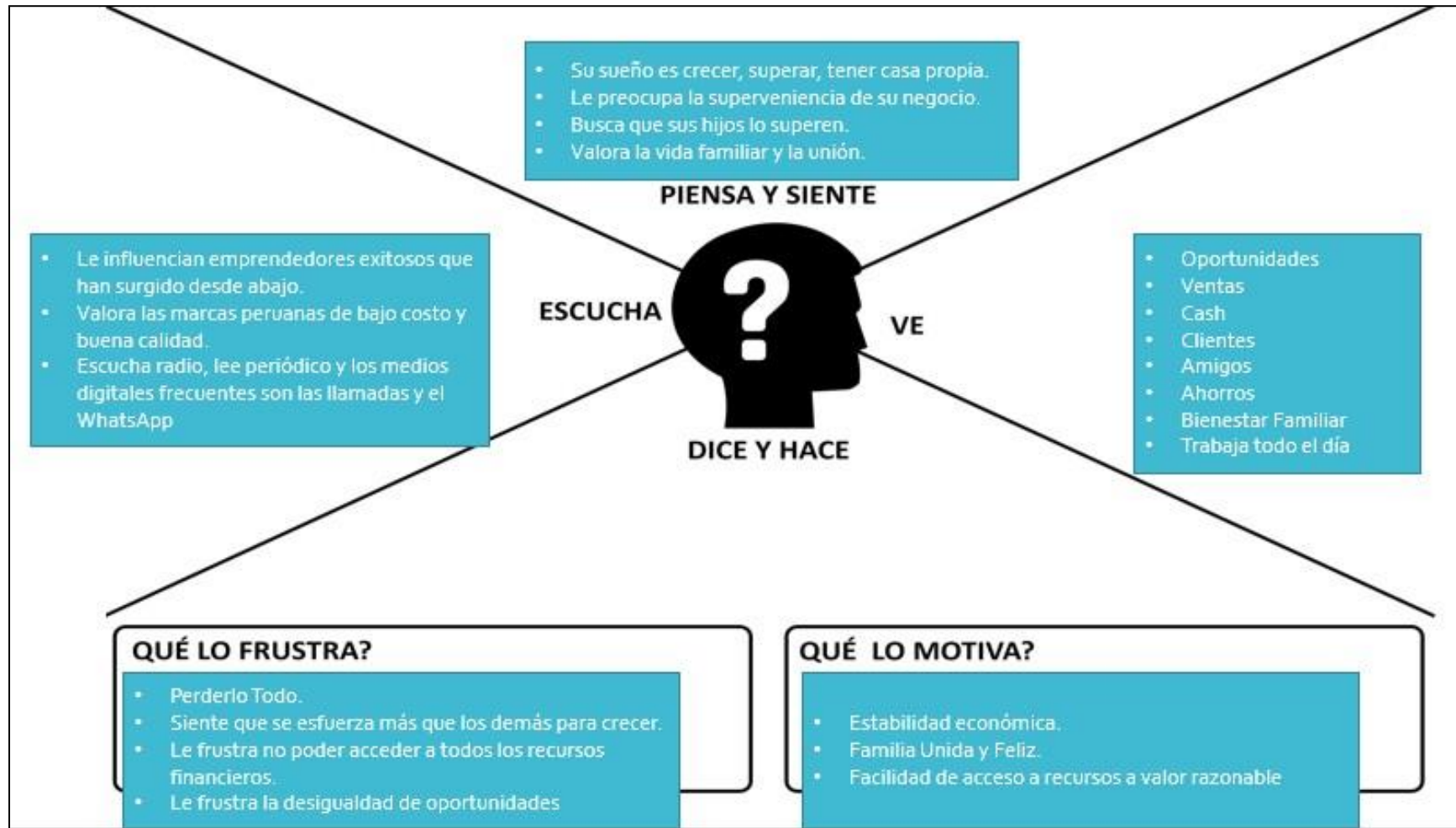
#### Conclusiones de la etapa de investigación cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
Conocer el perfil de las micro y pequeñas empresas con relación a su nivel de facturación, número de empleados, actividad principal del negocio y antigüedad.	El 81.75% de las empresas encuestadas fueron micro y el 18.75% pequeñas empresas; de los cuales el 42% del total facturan al año entre S/10,000 y S/100,000 y el 24% entre S/250,000 y S/500,000. El 61% de las empresas encuestadas tienen como giro de negocio el comercio y 35% servicios. Y el 64% de las empresas tienen más de cinco años de antigüedad.
Conocer si las micro y pequeñas empresas están bancarizadas y la institución donde adquieren su financiamiento.	El 94% de las empresas encuestadas son bancarizadas; de los cuales el 72% solicitan su préstamo a bancos.
Evaluar la necesidad de acceder a un crédito con relación al tipo de uso, monto, tiempo y frecuencia.	El 85% de las empresas encuestadas tienen la necesidad de acceder a un crédito. El 81% de las empresas encuestadas utilizarían el crédito como capital de trabajo. Y el 35% de las empresas solicitarían créditos mayores a S/10,000. El 36% de las empresas encuestadas solicitarían el crédito dentro de cuatro y seis meses. El 41% de las empresas solicitarían un crédito dentro de seis a un año; el 25% de un año a dos años; el 17% de tres a cinco meses. El 56% de las empresas solicitarían crédito una vez al año. El 47% de las empresas indicaron que solicitaron créditos con tasas de interés entre 20% y 25%.
Evaluar el nivel de interés del concepto de negocio y conocer sus principales atributos.	Se evaluó el concepto de negocio en las MYPES, de lo cual el 54% de las empresas mencionaron que definitivamente si solicitarían el préstamo; el 12% muy



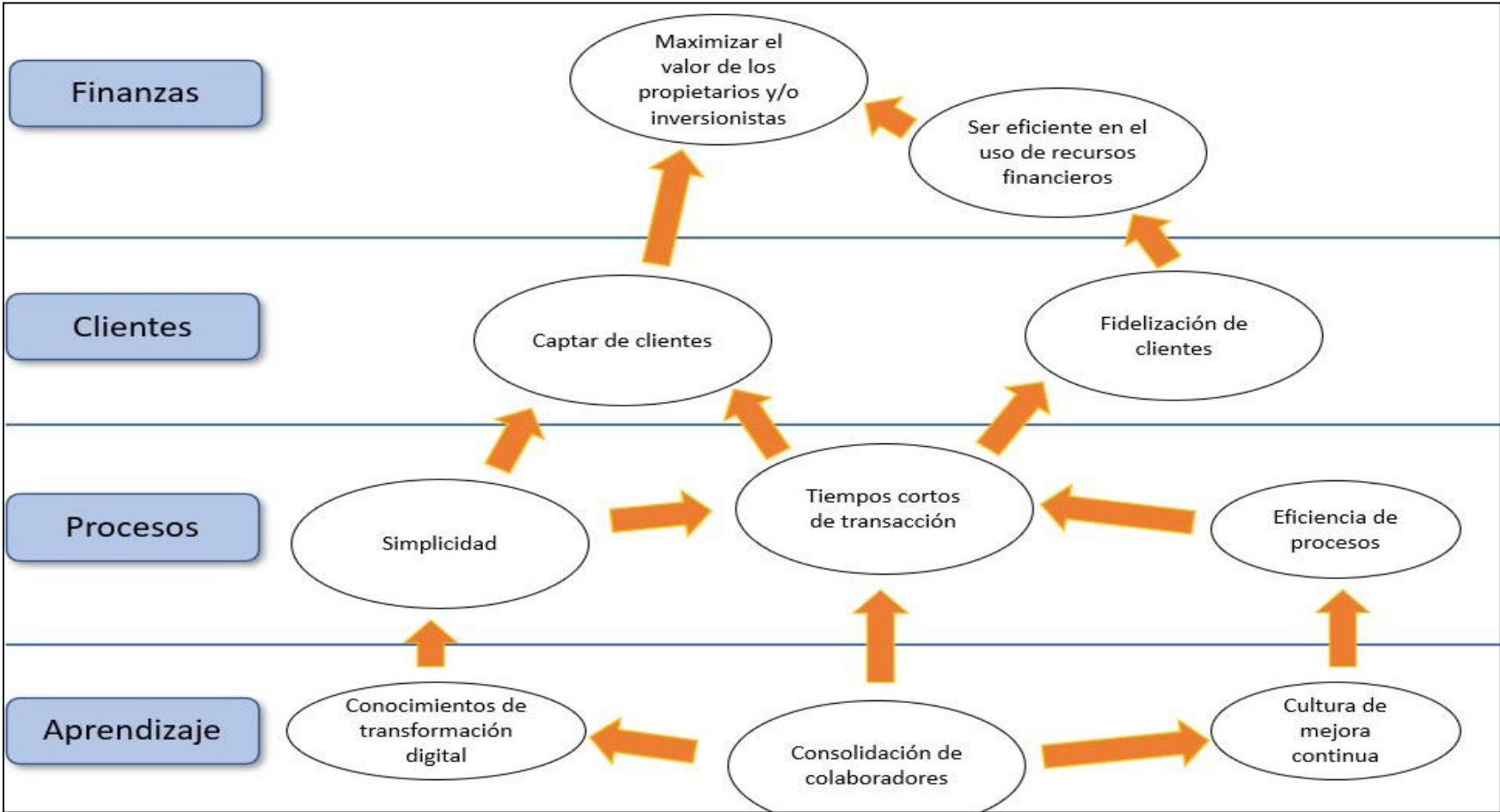
Objetivos	Conclusiones
	<p>probable que lo harían; el 25% posiblemente lo haría y el 9% difícilmente lo haría.</p> <p>En un escenario optimista sería la sumatoria del Definitivamente si y probablemente sí que asciende a 66%. En un escenario realista se toma en cuenta el top box que es 54%.</p> <p>Los atributos más valorados del concepto negocio son: (i) tasa de interés (29%); (ii) monto de préstamo (26%);(iii) rapidez en otorgamiento de crédito (20%); (iv) poca documentación (13%) y (v) que se pueda realizar por una web (12%).</p>
<p>Conocer los medios de comunicación y si recomendarían la propuesta de negocio.</p>	<p>Las empresas encuestadas, mencionan que los tres principales medios de comunicación que utilizan más son: (i) internet (30%); (ii) televisión (28%) y (iii) radio (26%); y que el 98% de ellas recomendarían el concepto de negocio.</p>

## Anexo H: Mapa de empatía



(Elaboración Propia, 2019)

Anexo I: Mapa Estratégico



(Elaboración Propia, 2019)

## Anexo J: Balance Score Card

Pilar	Objetivo	Lineamientos estratégicos a nivel funcional	Indicadores	Meta	Unidad	Periodicidad
Financiero	Maximizar el valor de los propietarios y/o inversionistas	Margen Neto	Utilidad neta / Ingresos financieros	55%	%	Mensual
		Margen Operativo	Utilidad operativa / Ingresos financieros	75%	%	Mensual
		Margen EBITDA	EBITDA / Ingresos financieros	80%	%	Mensual
	Ser eficiente en el uso de recursos financieros	Asegurar flujo de caja	Cuentas por cobrar - Cuentas por pagar	5	días	Mensual
		Apalancamiento financiero	Pasivo corriente / Activo corriente	8%	%	Mensual
Cliente	Captación de clientes	Generar prospectos on&offline	Prospectos nuevos / Prospectos actuales	10	%	Mensual
		Incremento de la base de clientes	Clientes nuevos / Base de clientes	10	%	Mensual
	Fidelización de clientes	Fomentar la recurrencia de solicitud y colocación de créditos	Cantidad de créditos / Clientes únicos	1.5	%	Anual
Proceso	Simplicidad	Incrementar los ingresos a la web	Visitas mes actual / Visitas mes anterior	20	%	Mensual
		Incrementar la cantidad de transacciones realizadas	Créditos solicitados / Visitas	10	%	Mensual
	Tiempos cortos de transacción	Rápida atención de solicitudes	Fecha de solicitud / Fecha de transacción	24	Horas	Por solicitud
Aprendizaje	Calidad de los servicios	Mejora continua de los recursos humanos	Resultado de evaluación de desempeño	90	%	Anual

(Elaboración propia, 2020)

## Anexo K: Plan de Marketing

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mes	S/ Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total	Mes	Total
<b>Campaña lanzamiento</b>	<b>3</b>	65,674	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Campaña mantenimiento</b>	<b>12</b>	107,369	<b>12</b>	234,940	<b>12</b>	219,554	<b>12</b>	394,692	<b>12</b>	292,471	<b>12</b>	356,260
<b>Campaña refuerzo</b>	-	-	-	-	-	175,138	2	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>173,042</b>		<b>234,940</b>		<b>253,543</b>		<b>394,692</b>		<b>292,471</b>		<b>356,260</b>

## Anexo L: Manifiesto de Credichamba

Voz en Off	Visual (cámara lenta sin sonido en las escenas, solo instrumental)
"Walter"	Se ve la toma de una casa humilde en una calle inclinada a las 4:30am. Hay mucho silencio y la iluminación es fría.
"Sabemos que te levantas todos los días a las 4:30 de la mañana para empezar el día de trabajo"	Se ve la toma de una cama y a Walter despertando al lado de su esposa teniendo mucho cuidado de no despertarla
"Sabemos que tu orgullo más grande es tu chamba, pero también tu familia"	Se ve a Walter darle un beso en la frente a su esposa, luego entra al cuarto de sus hijos y les da un beso también sin despertarlos
"Sabemos que tu esfuerzo es también por los tuyos"	Se ve a Walter llegando a su tienda de abarrotes al mismo tiempo que dos de sus empleados. Se ven y se saludan cariñosamente. Juntos sacan el candado y abren la reja para abrir el negocio.
"Sabemos que tus clientes son también tus amigos"	Walter ya con su esposa trabajando ve entrar a un cliente recurrente y lo saluda cariñosamente y lo llama por su nombre. Le da la yapa que tanto le gusta.
"Sabemos que trabajas incluso hasta cuando ya te duelen las manos"	Se ve a uno de los trabajadores cansado cargando un costal de arroz. Walter se acerca a ayudarlo y se muestra en un plano cercano sus manos gastadas y blancas por el polvo del saco. Le cuesta cargarlo pero ayuda con gusto.
"Y sabemos que al final del día, cansado, amas lo que haces"	Se ve a Walter cerrando la reja del negocio al final del día, despidiéndose de sus trabajadores. Voltea, ve el letrero de su negocio, suspira cansado y sonrío orgulloso.
"Walter, ojalá hubiera más peruano como tú."	Se ve a Walter llegar a casa y abrazar a sus dos hijos que vienen corriendo hacia él.
"Es por eso que hoy hemos llegado para ayudarte a ti y a las empresas como la tuya."	Se ve a Walter mirar a la cámara cansado y muy feliz
"Llegamos para hacerles las cosas fáciles, rápidas y darles el impulso que necesitan cuando lo necesitan; para darles un préstamo justo con solo un clic y avanzar a la velocidad que necesitan."	Toma institucional de un representante con un celular en la mano enseñándole a Walter en otro día de trabajo. Ambos muy felices y entusiasmados. Se dan la mano como socios firmemente y luego se abrazan.
"Porque queremos que tu negocio crezca"	-
"Credichamba, tu crédito al toque"	Logo

(Elaboración propia, 2020)

## Anexo M: Presupuesto de Marketing

Campaña	Año 0		Año 1		Año 2			Año 3		Año 4			Año 5		
	Meses	S/ Total	Meses	Total	Meses	S/	Total	Meses	Total	Meses	S/	Total	Meses	S/	Total
<b>Lanzamiento</b>															
Radio	3	30,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Volantes	2	15,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vallas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YouTube	2	6,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Facebook	2	10,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Search	2	4,674	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Mantenimiento</b>															
Radio	-	-	6	90,000	4	15,000	60,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Volantes	4	12,000	6	30,000	6	5,000	30,000	3	9,000	3	3,000	9,000	-	-	-
Facebook	12	60,000	12	60,000	12	7,000	84,000	12	108,000	12	12,000	144,000	12	15,000	180,000
Search	10	23,369	12	42,940	12	5,129	61,543	12	84,554	12	9,623	115,471	12	12,688	152,260
SEO y content	12	12,000	12	12,000	12	1,500	18,000	12	18,000	12	2,000	24,000	12	2,000	24,000
<b>Refuerzo</b>															
Radio	-	-	-	-	-	-	-	3	60,000	-	-	-	-	-	-
Volantes	-	-	-	-	-	-	-	3	15,000	-	-	-	-	-	-
Vallas	-	-	-	-	-	-	-	3	24,000	-	-	-	-	-	-
Prensa	-	-	-	-	-	-	-	1	25,000	-	-	-	-	-	-
Programática	-	-	-	-	-	-	-	2	10,000	-	-	-	-	-	-
YouTube	-	-	-	-	-	-	-	2	10,000	-	-	-	-	-	-
Facebook	-	-	-	-	-	-	-	2	10,000	-	-	-	-	-	-
Search	-	-	-	-	-	-	-	2	21,138	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>173,042</b>		<b>234,940</b>			<b>253,543</b>		<b>394,692</b>			<b>292,471</b>			<b>356,260</b>

(Elaboración Propia, 2020)

## Anexo N: Composición de la estimación de las colocaciones de créditos

Total de Créditos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Duration Promedio	TEA
<b>Menos de s/1,000</b>	136	137	136	137	139	2.13	30.81%
<b>Entre s/1,000 y s/3,000</b>	506	510	515	516	516	5.67	30.60%
<b>Entre s/3,000 y s/5,000</b>	1,519	1,531	1,544	1,547	1,549	7.78	30.30%
<b>Entre s/5,000 y s/10,000</b>	2,059	2,076	2,093	2,096	2,100	7.20	29.19%
<b>Colocaciones Totales</b>	<b>4,220</b>	<b>4,254</b>	<b>4,288</b>	<b>4,296</b>	<b>4,304</b>	<b>7.06</b>	<b>29.81%</b>

(Elaboración Propia, 2020)

Créditos 1 sola vez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Menos de s/1,000</b>	0	0	0	0	0
<b>Entre s/1,000 y s/3,000</b>	222	224	226	226	227
<b>Entre s/3,000 y s/5,000</b>	800	806	812	814	815
<b>Entre s/5,000 y s/10,000</b>	1,133	1,142	1,151	1,153	1,155
<b>Colocaciones Totales</b>	<b>2,154</b>	<b>2,172</b>	<b>2,189</b>	<b>2,193</b>	<b>2,197</b>

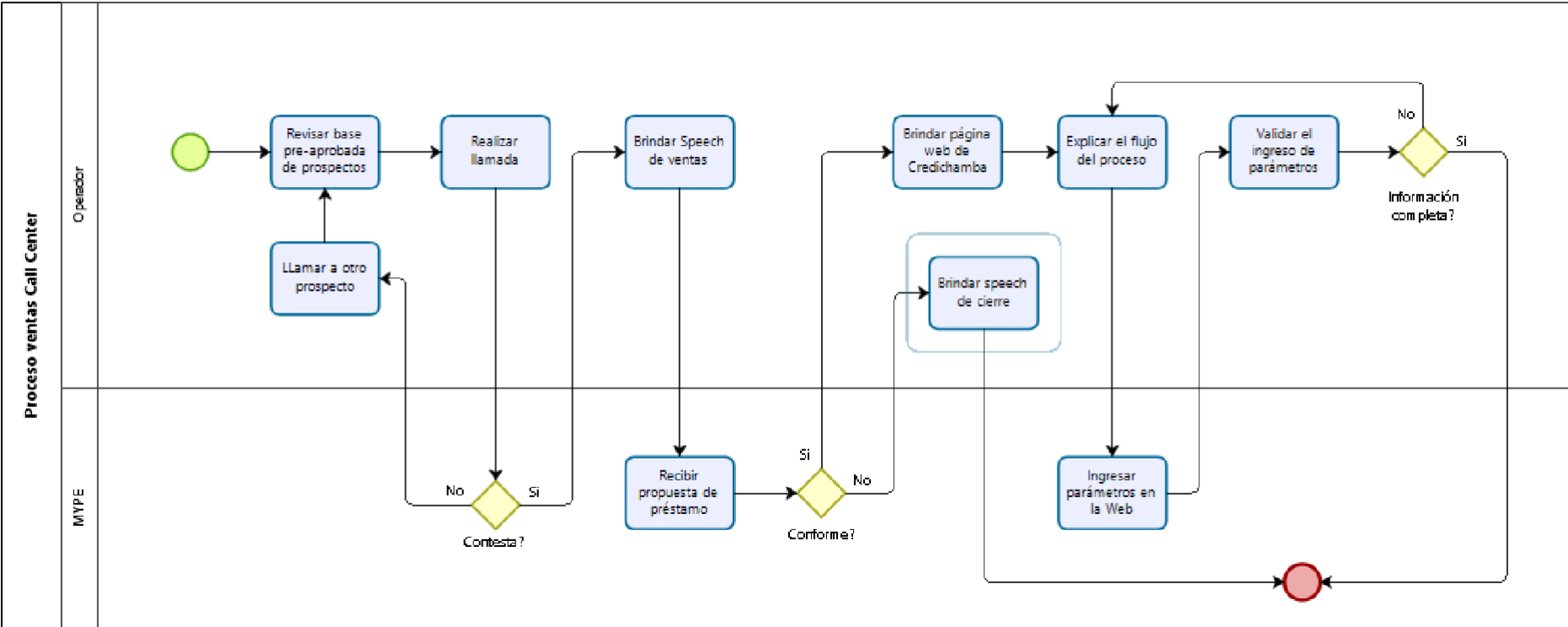
(Elaboración Propia, 2020)

Créditos + 1 de una vez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Menos de s/1,000</b>	136	137	136	137	139
<b>Entre s/1,000 y s/3,000</b>	284	286	289	290	289
<b>Entre s/3,000 y s/5,000</b>	719	725	732	733	734
<b>Entre s/5,000 y s/10,000</b>	926	934	942	943	945
<b>Colocaciones Totales</b>	<b>2,066</b>	<b>2,082</b>	<b>2,099</b>	<b>2,103</b>	<b>2,107</b>

(Elaboración Propia, 2020)

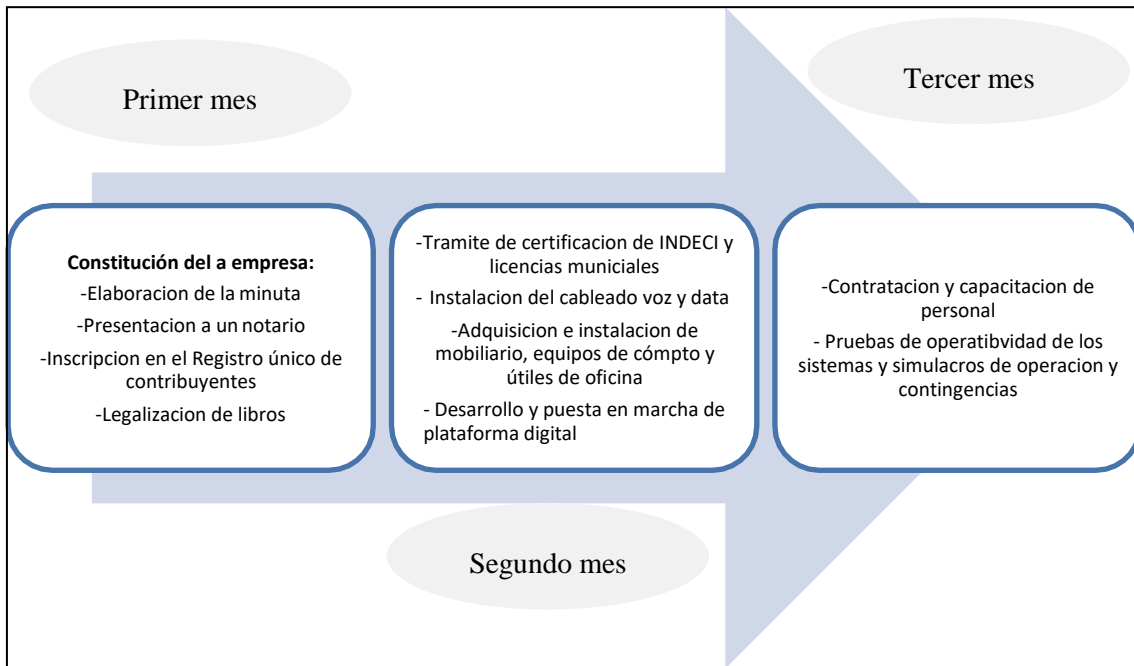


Anexo O: Proceso de ventas



(Elaboración Propia, 2020)

## Anexo P: Actividades Pre operativas



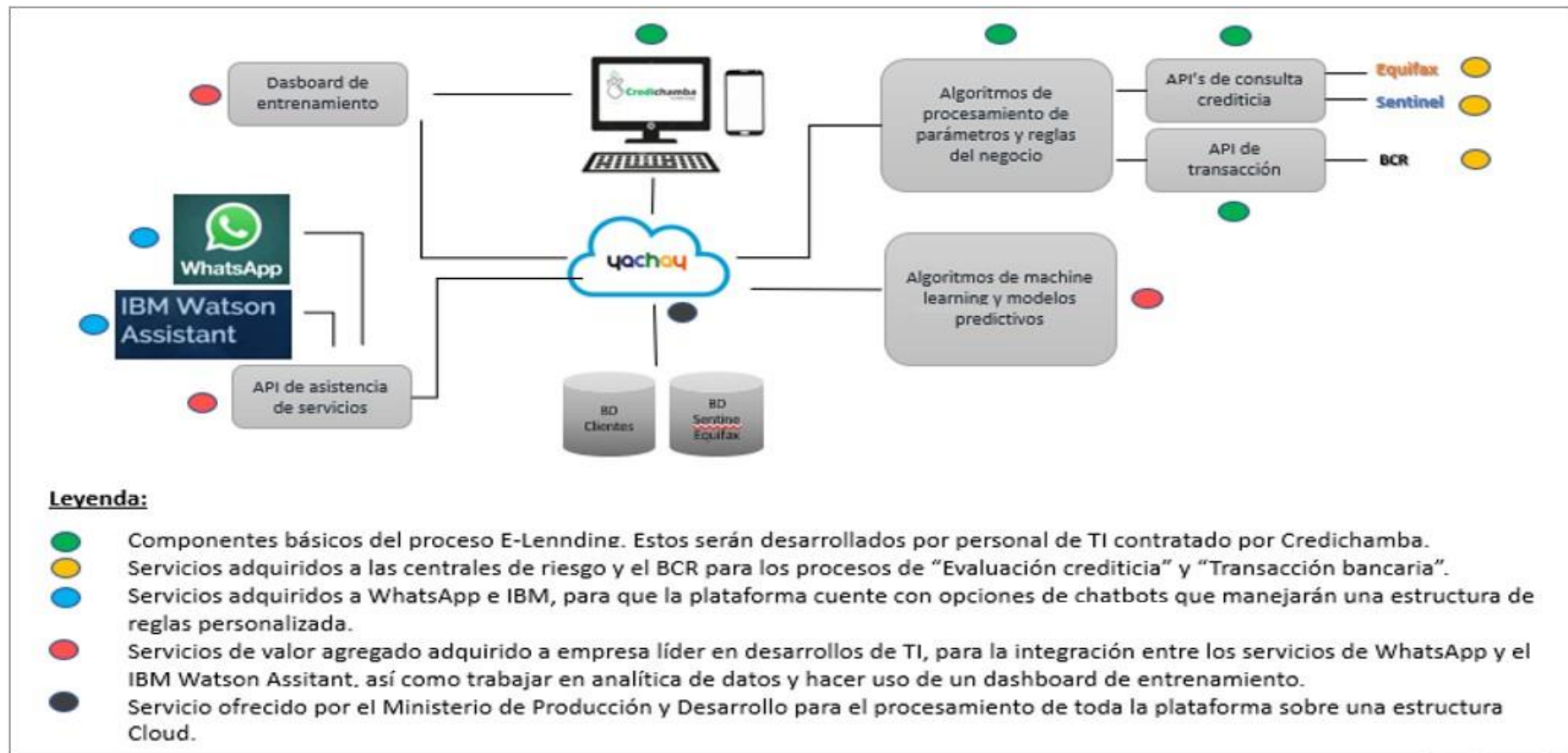
## Anexo Q: Presupuesto de operaciones

Mobiliario				
N°	Descripción	Cantidad	Precio Unit	Costo Total
1	Escritorio	3	S/199.90	S/599.70
2	Sillas giratorias	3	S/99.90	S/299.70
3	Mesa directorio	1	S/250.00	S/250.00
4	Sillas directorio	4	S/120.00	S/480.00
5	Laptop	3	S/2,500.00	S/7,500.00
6	Impresora	1	S/600.00	S/600.00
7	Pizarra blanca	1	S/130.00	S/130.00
8	Celulares	2	S/100.00	S/200.00
9	TV	1	S/800.00	S/800.00
10	Sillón	1	S/500.00	S/500.00
11	Teléfono fijo	1	S/30.00	S/30.00
12	Refrigerador	1	S/700.00	S/700.00
13	Microondas	1	S/200.00	S/200.00
14	Juego de comedor ( 1 Mesa y 4 Sillas)	1	S/499.00	S/499.00
				<b>S/12,788.40</b>

Servicios				
N°	Descripción	Ciclo	Gasto mensual	Gasto anual
1	Luz	Mensual	S/300.00	S/3,600.00
2	Agua	Mensual	S/100.00	S/1,200.00
3	Internet / Cable / Telefonía Fija y Móvil	Mensual	S/350.00	S/4,200.00
4	Mantenimiento de impresora y laptops	Semestral	S/400.00	S/800.00
			<b>S/750.00</b>	<b>S/9,800.00</b>

Útiles de cómputo y oficina					
N°	Descripción	Cantidad	Presentación	Precio Unit	Gasto Anual
1	Papel Bond	2	Pqt x 500	S/11.50	S/138.00
2	Lapiceros	6	Unid	S/0.50	S/18.00
3	Cuadernos	2	Unid	S/2.00	S/24.00
4	Tinta Negra sistema continuo	1	Unid	S/50.00	S/300.00
5	Tinta Cyan sistema continuo	1	Unid	S/50.00	S/300.00
6	Tinta Amarilla sistema continuo	1	Unid	S/50.00	S/300.00
7	Tinta Magenta sistema continuo	1	Unid	S/50.00	S/300.00
8	Plumones para pizarra	3	Unid	S/2.00	S/36.00
9	Mota para pizarra	1	Unid	S/2.00	S/12.00
10	Sobres de manila	2	Pqt x 50	S/7.00	S/84.00
11	Folder de manila	2	Pqt x 50	S/7.00	S/84.00
12	Revisteros	5	Unid	S/5.00	S/150.00
13	Engrapador	2	Unid	S/10.00	S/120.00
14	Grapas	2	Caja x 100	S/1.50	S/18.00
15	Archivadores	5	Unid	S/4.00	S/120.00
					<b>S/2,004.00</b>

## Anexo R: Arquitectura de la Plataforma de Credichamba



## Anexo S: MOF del Gerente General de Credichamba

<b>UNIDAD ORGANICA</b>	<b>Gerencia General</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como, la generación de alianzas estratégicas para potenciar las actividades de la <i>fintech</i> .	
<b>FUNCIONES</b>		
	Planificar el cronograma de cumplimiento de objetivos generales y específicos de la organización a corto y largo plazo	
	Aprobar el desembolso de los préstamos.	
	Buscar socios estratégicos para mejorar los beneficios brindados a los usuarios	
	Coordinar a través de reuniones el correcto desarrollo de las actividades asignadas a los demás colaboradores	
	Dirigir la empresa, supervisar y tomar decisiones asumiendo un rol de liderazgo dentro de ésta.	
	Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo.	
<b>SUBORDINACIÓN</b>	Jefe de Medio Digitales y MKT, Especialista de Analítica, Asistente Administrativo Contable, Operadores Call Center	
<b>REPORTA A:</b>	Junta de Socios	
<b>PRINCIPALES COORDINACIONES</b>	<b>Internas</b>	Jefe de Medio Digitales y MKT, Especialista de Analítica, Operadores Call Center, Asistente Administrativo Contable, Socios
	<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas consultoras</li> <li>• Empresas auditoras.</li> <li>• Proveedores</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de Equipo -Nivel V</li> <li>• Liderazgo- Nivel V</li> <li>• Integridad- Nivel V</li> <li>• Creatividad- Nivel V</li> <li>• Comunicación efectiva- Nivel V</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>Nivel educativo (Mínimo)</b>	Universitario (Titulado) con especialización o post grado
	<b>Nivel educativo (Deseado)</b>	Maestría
	<b>Estudios (Especialidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Industrial</li> <li>• Administración de empresas</li> <li>• Economía</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Carreras afines.</li> </ul>

FORMACIÓN	<b>Estudios Complementarios</b> (Indicar la Especialidad / Necesidad)	Maestría en Administración, Gestión, Finanzas o materias con denominaciones distinta, pero de contenido similar, o de materias relacionados al cargo.
	<b>Conocimientos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sólidos de <i>fintech</i>.</li> <li>• Ofimática ( Nivel Avanzado)</li> <li>• Microsoft Excel (Nivel Avanzado)</li> </ul>
	<b>Conocimientos adicionales deseables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés (Nivel Avanzado)</li> </ul>
	<b>Licencia de Conducir</b> (indicar tipo)	No aplica.
EXPERIENCIA	<b>Para ingresos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seis (06) años de experiencia general. Dos (02) años de experiencia en cargos de jefatura y/o gerenciales.</li> </ul>
	<b>Para promociones internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

(Elaboración Propia,2020)

## Anexo T: MOF del Jefe de Medios Digitales y Marketing de Credichamba

<b>UNIDAD ORGANICA</b>	<b>Marketing</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Jefe de Medios Digitales y Marketing</b>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Desarrollar estrategias para la construcción y crecimiento de Comunidades, así como para la difusión y visibilidad de las marcas en el ámbito digital en consonancia con los planes de marketing y comunicaciones de la Organización, a fin de lograr el posicionamiento de portales web orientados a la distribución y comercialización de contenido digital.	
<b>FUNCIONES</b>		
	Manejar de todas las redes sociales (Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, Google Adwords, Google Analytics), con cumplimiento de los objetivos de marketing digital, social media y redes sociales de varias marcas relacionadas con la empresa.	
	Generar comunicación digital para establecer relaciones con la comunidad, prescriptores, clientes y usuarios interesados en nuestros productos/ servicios.	
	Hacer calendario editorial y matriz de contenidos.	
	Diseñar y publicar de contenido creativo de alto impacto. (Creación de banners - otros).	
	Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo.	
<b>SUBORDINACIÓN</b>	N/A	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General	
<b>PRINCIPALES COORDINACIONES</b>	<b>Internas</b>	Gerencia General
	<b>Externas</b>	Proveedores
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de Equipo -Nivel IV</li> <li>• Liderazgo- Nivel IV</li> <li>• Integridad- Nivel IV</li> <li>• Creatividad- Nivel V</li> </ul> Comunicación efectiva- Nivel V
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>Nivel educativo (Mínimo)</b>	Universitario (Titulado) con especialización o post grado
	<b>Nivel educativo (Deseado)</b>	Maestría
	<b>Estudios (Especialidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Ingeniería Industrial, Comunicaciones, Ingeniería de sistemas, administración y/o carreras afines.</li> </ul>
	<b>Estudios Complementarios</b> <i>(Indicar la Especialidad / Necesidad)</i>	Estudios: Técnico en Marketing Digital (especializado).



<b>FORMACIÓN</b>	<b>Conocimientos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de desarrollo de aplicaciones y páginas web.</li> <li>• Conocimientos sólidos de tecnologías de información.</li> <li>• Conocimiento de páginas web y HTML.</li> </ul> Conocimiento de métricas básicas de social media.
	<b>Conocimientos adicionales deseables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés (Nivel Intermedio)</li> </ul>
	<b>Licencia de Conducir</b> <i>(indicar tipo)</i>	No aplica.
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>Para ingresos externos</b>	Siete (05) años de experiencia general. Dos (02) años de experiencia en puestos similares.
	<b>Para promociones internas</b>	N/A

(Elaboración propia, 2020)

## Anexo U: MOF del Especialista de Analítica de Credichamba

<b>UNIDAD ORGANICA</b>	<b>Tecnologías de la Información</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Especialista en Analítica</b>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Analizar la información del dashboard de entrenamiento a fin de mejorar los procesos de ventas, mejoras en la herramienta a las áreas de soporte y la mejora continua del negocio.	
<b>FUNCIONES</b>		
Analizar, Desarrollar y coordinar la Implementar de Soluciones BI con los proveedores externos.		
Analizar la información recibida del dashboard de entrenamiento.		
Manejar la base de datos de SQL.		
Desarrollar procesos de business intelligence para el análisis de los resultados		
Evaluar el desarrollo de software, aplicaciones o soluciones informáticas que le sean asignados.		
Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo.		
<b>SUBORDINACIÓN</b>	N/A	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General	
<b>PRINCIPALES COORDINACIONES</b>	<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General, Jefe de Marketing y Medios Digitales.</li> </ul>
	<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Jefe de Medios Digitales y MKT</li> <li>• Operadores de Call Center</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de Equipo -Nivel IV</li> <li>• Liderazgo- Nivel IV</li> <li>• Integridad- Nivel IV</li> <li>• Creatividad- Nivel V</li> <li>• Comunicación efectiva- Nivel V</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>Nivel educativo (Mínimo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitario (Titulado)</li> </ul>
	<b>Nivel educativo (Deseado)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post Grado</li> </ul>
	<b>Estudios (Especialidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulado de la carrera de Ingeniería Informática</li> </ul>

	<b>Estudios Complementarios</b> <i>(Indicar la Especialidad / Necesidad)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios: Business Intelligent</li> <li>Herramientas ETL</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>	<b>Conocimientos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos tecnologías para el manejo de BI.</li> <li>Experiencia en el uso de ETL.</li> <li>Conocimientos en PL.SQL.</li> <li></li> </ul>
	<b>Conocimientos adicionales deseables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inglés (Nivel Intermedio).</li> <li>Conocimiento en Fintech o el negocio de banca y finanzas</li> </ul>
	<b>Licencia de Conducir</b> <i>(indicar tipo)</i>	No aplica.
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>Para ingresos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siete (05) años de experiencia general. Dos (02) años de experiencia en puestos similares.</li> </ul>
	<b>Para promociones internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>

(Elaboración propia, 2020)

## Anexo V: MOF del Asistente administrativo contable de Credichamba

<b>UNIDAD ORGANICA</b>	<b>Administración y Contabilidad</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Asistente Administrativo Contable</b>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Asistir técnica y administrativamente en las actividades que le sean asignadas a la Jefatura o Gerencia	
<b>FUNCIONES</b>		
Realizar el control contable de los activos fijos, depreciación, registros contables mensuales y provisiones en general. Generar reportes de medición y otros solicitados por el jefe directo.		
Realizar conciliaciones bancarias.		
Revisar la información de los operadores en cuanto a potenciales clientes y aprobar con el GG la disposición de los préstamos.		
Consolidar información contable para la elaboración de los Estados Financieros.		
Realizar la planilla del personal		
Gestionar la administración del local y pago a proveedores.		
Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo.		
<b>SUBORDINACIÓN</b>	N/A	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General	
<b>PRINCIPALES COORDINACIONES</b>	<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> </ul>
	<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de Equipo -Nivel II</li> <li>• Liderazgo- Nivel II</li> <li>• Integridad- Nivel III</li> <li>• Creatividad- Nivel II</li> <li>• Comunicación efectiva- Nivel III</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>Nivel educativo</b> (Mínimo)	Técnico / Bachiller en contabilidad y/o administración
	<b>Nivel educativo</b> (Deseado)	N/A
	<b>Estudios (Especialidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad, Administración, Ingeniería Industrial y/ o afines</li> </ul>
	<b>Estudios Complementarios</b> (Indicar la Especialidad / Necesidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios: tributación/ Normas Internacionales de información Financiera (NIIF)</li> </ul>

<b>FORMACIÓN</b>	<b>Conocimientos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office a nivel intermedio – avanzado.</li> </ul>
	<b>Conocimientos adicionales deseables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés (Nivel Básico)</li> </ul>
	<b>Licencia de Conducir</b> <i>(indicar tipo)</i>	No aplica.
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>Para ingresos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos (02) años de experiencia general.</li> </ul>
	<b>Para promociones internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

(Elaboración propia, 2020)

## Anexo W: MOF del Operador del Call Center de Credichamba

<b>UNIDAD ORGANICA</b>	Servicio al cliente	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operadores Call Center	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>FUNCIONES</b>	<p>Generar leads de ventas a través del canal telefónico y digital con el apoyo de base de datos.</p> <p>Atender los leads de ventas generados por el canal telefónico y digital,</p> <p>Soporte al canal digital para generación de estrategias basadas en contenido necesaria para el cliente (Excel) y reportería.</p> <p>Consolidar la información y remitirla al asistente administrativo para las aprobaciones de los préstamos.</p> <p>Realizar las llamadas de cobranza</p> <p>Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo.</p>	
<b>SUBORDINACIÓN</b>	N/A	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General	
<b>PRINCIPALES COORDINACIONES</b>	<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Medios Digitales y MKT, Asistente Administrativo</li> </ul>
	<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espíritu de Equipo -Nivel II</li> <li>Liderazgo- Nivel II</li> <li>Integridad- Nivel III</li> <li>Creatividad- Nivel II</li> <li>Comunicación efectiva- Nivel IV</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>Nivel educativo</b> (Mínimo)	Secundaria completa
	<b>Nivel educativo</b> (Deseado)	Técnico (Estudiando o egresado).
	<b>Estudios (Especialidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
	<b>Estudios Complementarios</b> (Indicar la Especialidad /Necesidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios: Microsoft Office (Excel y Power Point).</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>	<b>Conocimientos indispensables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conocimientos sobre social media (redes sociales).</li> <li>Conocimiento en atención al cliente.</li> </ul>

	<b>Conocimientos adicionales deseables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
	<b>Licencia de Conducir</b> ( <i>indicar tipo</i> )	No aplica.
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>Para ingresos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año como operador call center o servicio al cliente y/o evaluación de riesgos crediticios</li> </ul>
	<b>Para promociones internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>

(Elaboración propia, 2020)

## Anexo X: Formato de evaluación de desempeño por competencias

Competencia	Niveles				
	I	II	III	IV	V
<b>Comunicación efectiva</b>	Expresas tus ideas claramente y de una manera persuasiva.	Logra convencer a los demás.	Es hábil comunicando ideas y conceptos	Se mantiene sereno y tranquilo a pesar de las opiniones del interlocutor hasta no haber escuchado toda la idea. No interrumpe	Fomenta la comunicación abierta y es receptivo de las malas y buenas noticias.
<b>Liderazgo</b>	Es capaz de guiar a otros hacia la consecución de un objetivo común.	Facilita la comprensión de sus ideas	Se muestra abierto y receptivo a las opiniones de sus colaboradores	Utiliza la retroalimentación como medio para guiar su respuesta a lo manifestado por el interlocutor.	En los casos que una decisión afecte a otras personas, las hace participar, les pide sus opiniones y busca su aceptación.
<b>Espíritu de equipo</b>	Se preocupa por estimular la cooperación entre los miembros de su unidad.	Conoce claramente los objetivos del equipo.	Orienta el trabajo a la consecución de los objetivos del equipo.	Tiene disposición a colaborar con otros.	Antepone los intereses colectivos a los personales.
<b>Integridad</b>	Reconoce una decisión o comportamiento en conflicto de intereses con los valores de la organización	Rechaza prácticas no éticas de trabajo	Demuestra consistencia de sus palabras y sus actos.	Es Cortés, considerado con otros, sin mediar el género, lugar de origen, profesión o nivel cultural.	Analiza y toma en cuenta el impacto de sus palabras, acciones, comportamientos.
<b>Creatividad</b>	Tiene facilidad para comprender problemas complejos.	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas	Es recursivo	Es innovador y práctico	Muestra una alta capacidad persuasiva para facilitar la comprensión de la naturaleza y los beneficios del cambio en otras personas.



## Anexo Y: Presupuesto de RRHH

Gasto en Planillas	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Sueldo Básico	Costo empresa anual	Sueldo Básico	Costo empresa anual	Sueldo Básico	Costo empresa anual	Sueldo Básico	Costo empresa anual	Sueldo Básico	Costo empresa anual
<b>Gerente General</b>	8,000	110,059	8,240	113,361	8,487	116,759	8,742	120,262	9,266	127,476
<b>Jefe De Medios Digitales Y Mkt</b>	3,800	52,278	3,914	53,847	4,031	55,456	4,151	57,107	4,400	60,533
<b>Especialista Bi</b>	7,000	96,302	7,210	99,191	7,426	102,163	7,648	105,217	7,648	105,217
<b>Asistente Administrativo</b>	2,200	30,266	2,266	31,174	2,333	32,096	2,402	33,045	2,544	34,999
<b>Operador Call Center</b>	1,000	13,757	1,030	14,170	1,060	14,583	1,123	15,450	2,200	30,266
<b>Operador Call Center</b>	1,000	13,757	1,030	14,170	1,060	14,583	1,124	15,460	1,190	16,371
<b>Total</b>	<b>23,000</b>	<b>316,421</b>	<b>23,690</b>	<b>325,914</b>	<b>24,397</b>	<b>335,640</b>	<b>25,189</b>	<b>346,541</b>	<b>27,248</b>	<b>374,863</b>

Otros Gastos	Monto Anual
Capacitación	S/ 5,500.00
Proceso R&S	S/ 200.00
Exámenes Médicos	S/ 900.00
Asesoría De Especialista En Compensaciones	S/ 1,000.00
Gift Card Operadores (3)	S/1,500.00
Gift Card Asistente Admin	S/ 700.00
Gift Card Jefe ,Gerente,Especialista	S/ 3,000.00
Aguinaldo	S/1,200.00
Planilla De Personal	S/316,421.03
<b>Total</b>	<b>S/ 330,421.03</b>

## Anexo Z: Supuestos financieros

Aspectos	Dato válido para el análisis	Detalle
<b>Forma societaria</b>	SAC	La empresa se constituye sin directorio
<b>Capital Social</b>	S/7,000,000	Cada socio aporta de manera equitativa S/1,400,000
<b>Régimen Laboral</b>	Régimen Mype Tributario	
<b>RMV</b>	930	
<b>Participación de trabajadores</b>	NO	La ley solicita más de 20 trabajadores en la planilla para repartir utilidades
<b>Tasa de IGV</b>	18%	
<b>Unidad Impositiva Tributaria (UIT)</b>	S/4,300.00	
<b>Unidad Monetaria</b>	soles	
<b>Inflación</b>	2.50%	Estimado del Marco Macroeconómico Multianual
<b>Tasa de Incremento de planillas</b>	3%	
<b>Costo de Capital</b>	12%	

## Anexo AA: Mockups

