



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS - FINTECH - PARA PROYECTOS
DE CONSTRUCCIÓN EN SECTORES EMERGENTES**

PRESENTADO POR:

Alan Jesus Albertoletti Echenique

Jorge Luis Veramendi Minaya

Luis Enrique Vergara Oxa

Mónica Carla Núñez del Prado Zárate

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: Duber Soto Vasquez

LIMA –PERU

2021

Índice General

Índice General	2
1. Resumen ejecutivo	3
2. Objetivo general	4
3. Objetivos estratégicos:	5
4. Descripción de la idea	5
5. Antecedentes	6
6. Análisis de la Industria	22
7. Plan Estratégico de la Empresa	38
8. Estrategia Comercial	45
9. Plan de operaciones	72
10 Plan de Recursos Humanos	87
11 Plan Financiero:	106
12 Conclusiones y Recomendaciones	119
13 Bibliografía	121
14 Referencias	122

1. Resumen ejecutivo

El presente documento tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa financiera que brinde facilidades crediticias a las personas que buscan mejorar su calidad de vida a través de la construcción de un hogar digno. Esta empresa financiera utilizará tecnología e implementará políticas crediticias innovadoras y ágiles para la evaluación, financiamiento y seguimiento del cliente como se revisará en la estrategia comercial, en el plan de operaciones y en el plan financiero.

La pandemia ha forzado a las personas a pasar más tiempo con sus familias y en sus hogares, aprovechando la tecnología para comunicarse y trabajar. En este escenario las personas necesitan facilidades financieras para acondicionar este espacio y que cuenten con las comodidades necesarias para: vivir, trabajar, compartir, etc.

La banca tradicional no presenta productos específicos y personalizados para personas que desean construir o mejorar el espacio en el que habitan y, ahora, trabajan. Por otro lado, el ecosistema Fintech es relativamente nuevo en nuestro país, pero presenta oportunidades de crecimiento tanto para inversionistas, empresas sin ánimo de lucro y clientes que requieren financiamiento, tal como lo describe la Guía Fintech Perú 2020/2021 Panorama legal y regulatorio para la inclusión financiera.

Lo expuesto muestra un escenario con condiciones óptimas para la puesta en marcha de PIRCA, una Fintech que otorgará créditos específicos para proyectos de construcción en sectores emergentes en zonas periféricas de Lima.

Con esto como base, se realizó un análisis del entorno para el desarrollo del proyecto empresarial cuyo plan comercial busca atender a los clientes de un sector específico que requiere un servicio financiero distinto al que ofrece la banca tradicional, el cual debe ser inclusivo, flexible y que otorgue oportunidades financieras para terminar de construir su hogar.

Se han desarrollado los procesos de otorgamiento de créditos con una metodología innovadora para sectores emergentes, siendo este un modelo mixto: con personal de ventas en campo y procesamiento de créditos en modo digital detallado en el plan de operaciones del presente documento.

Se ha logrado preparar un modelo de negocio que otorga una rentabilidad de 32%, de acuerdo a lo realizado en el plan financiero, siendo una propuesta empresarial atractiva en el sector en el que PIRCA se desarrollará. Se ha encontrado que para este tipo de negocio mientras no haya regulación puede funcionar sin que genere un riesgo operativo por la exigencia de provisiones o límites de capital de las entidades reguladoras.

La tendencia hacia la transformación digital, la innovación e inclusión financiera contribuyó a la generación de la empresa que forma parte de este modelo de negocio denominada PIRCA. Enfocándose en los segmentos desatendidos por el sistema financiero tradicional, creando la oportunidad de acceder a créditos individuales y grupales, mediante procesos ágiles y simples.

2. Objetivo general

Crear un modelo de negocio para una empresa financiera que utilice tecnología y, a la vez, cuente con personal de campo que permita estar en contacto con el cliente para: generar negocio, ofrecer productos, gestionar la cobranza y hacer seguimiento a la obra de construcción que se va a financiar. Esto desde el inicio de la operación de PIRCA.

3. Objetivos estratégicos:

1. Desarrollar un negocio viable y sostenible obteniendo una rentabilidad de 32% desde el primer año de operación.
2. Tener un 40% de créditos desembolsados en relación con el número de clientes potenciales evaluados al término del primer año.
3. Alcanzar un nivel de satisfacción al cliente de 50% para el primer año.
4. Alcanzar una participación de mercado de 0.3% de los 732 millones de soles anuales invertidos en la autoconstrucción de viviendas en las zonas periféricas de Lima.

4. Descripción de la idea

El presente trabajo de investigación busca, mediante la creación de una Fintech, ayudar a que las personas o familias que no han podido construir y/o que buscan mejorar su vivienda, logren hacerlo a través de facilidades financieras con productos simples, ágiles y flexibles.

Otorgar préstamos específicos para las diferentes etapas del proceso de construcción que permitan facilitar el proceso de desembolso con importes de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

PIRCA se diferenciará por su propuesta de valor incluyendo:

- Asesores en campo
- Políticas y procedimientos flexibles y ágiles en la asignación de créditos individuales o grupales.
- No se contará con agencia física
- Créditos enfocados en el sector construcción

5. Antecedentes

La definición Fintech que considerada para el trabajo es la planteada por el Comité de Basilea que las señala como: Las innovaciones financieras soportadas en tecnología que tienen la posibilidad de dar como consecuencia modelos de negocios nuevos, procesos, aplicaciones o productos con una repercusión en los las instituciones y mercados financieros. (Radiografía de la industria fintech en Perú, 2019).

El término Fintech, que se podría traducir a Finanzas Tecnológicas, resulta de la vinculación de tecnologías de la información y los servicios financieros. Recientemente las Fintechs han dado un brinco progresivo y exponencial, pues los novedosos modelos y procesos de negocio de las empresas en lanzamiento (start ups) han puesto su esmero, no sólo en agregar valor a los servicios financieros y hacerlos menos ineficientes, sino en modificar la forma en la que funciona el modelo de servicio que el sistema financiero mundial ha tenido durante siglos. (Díaz, 2018)

La evolución de las Fintech en el mundo se ha dado a pasos agigantados iniciando un viaje disruptivo y un nuevo giro en el modelo y forma de financiamiento cambiando de manera importante los complejos sistemas y las regulaciones restrictivas.

Uno de los principales cambios es que las conversaciones ejecutivas son más frecuentemente sobre la gran importancia de centrarse en la persona/cliente y no tanto en el producto al momento de crear respuesta a las necesidades del mercado. (Díaz, 2018)

Lo expuesto en los párrafos precedentes, muestran que la Banca tradicional formada, principalmente, por empresas transnacionales y enormes en las que los clientes son una parte muy pequeña sin voz ni voto para la obtención de financiamientos, con tasas y comisiones complicadas que no todos entienden, está cambiando por la alta cantidad de emprendimientos que buscan simplificar y hacer más accesible el financiamiento y otras necesidades asociadas para los clientes. Dentro de este mercado, que va creciendo rápidamente, podemos encontrar diferentes modelos de negocio como los que se describen a continuación según (Díaz, 2018):

1. Pagos y remesas: Son empresas que facilitan la transmisión y administración de dinero entre proveedores y clientes o facilitan las operaciones con terminales de pago, pasarelas y agregadores de pago que permiten el procesamiento de transacciones en plataformas digitales. También se incluyen a las que permiten realizar envíos de dinero a personas o empresas ubicadas en un país distinto al de origen.
2. Préstamos: permiten el financiamiento a través de préstamos P2P de personas o P2B de negocios. Conectan a demandantes de dinero (personas o empresas) con inversionistas. Existen diversas formas de otorgar estos préstamos, de manera directa de empresas y personas, como intermediarios (en donde por medio de una plataforma una persona presta a otra), o a través de operaciones de descuento de facturas o cuentas de otros negocios por pagar.
3. Crowd-funding: Son redes de personas que colaboran para la creación de un producto, así como para la recolección de fondos de capital. En este mecanismo intervienen tres actores: el creador del proyecto, una empresa y los inversionistas dispuestos a contribuir con la idea. Existen tres modelos básicos de crowdfunding: de recompensas, donación y de capital.
4. Gestión de finanzas personales: son empresas que explotan datos y usan tecnología para ayudar a los consumidores con un mejor manejo de su dinero. Sistemas de control de gastos, gestión de deuda, plataformas en las que se comparan diversos productos financieros, entre otras soluciones tecnológicas.
5. Gestión de finanzas empresariales: Son empresas que han tenido un rol relevante para las pymes. Ofrecen software que permiten llevar con mayor facilidad: la contabilidad, facturación, cobranzas, inteligencia de negocios y gestión financiera, entre otros.

6. Puntaje alternativo, identidad y prevención de fraude: agrupa a todas las startup Fintech que ofrecen soluciones para la prevención de fraudes con servicios más adelantados. Encontramos empresas que ofrecen autenticación de identidad digital, gestión del riesgo, biometría o soluciones de riesgo crediticio de personas o empresas.
7. Tecnología para instituciones financieras: Los Bancos buscan empresas que puedan aportar valor a sus procesos cubriendo brechas que ellos no han podido cubrir. Por ejemplo: soluciones para conocimiento del cliente (políticas Know your Customer), contratos inteligentes, entre otros servicios.
8. Seguros: también conocidas como Insurtech, utilizan tecnología aplicada exclusivamente al negocio de seguros como análisis de datos, cálculo de riesgos, generar clientes potenciales y ofrecer otros servicios. También se encuentran incluidas las plataformas de comparación especializadas.
9. Trading y mercados de capitales: En este grupo encontramos empresas de compra y/o venta de moneda extranjera, soluciones para la compra y venta de acciones o deuda, permiten la negociación bursátil y ofrecen información en tiempo real para monitorear el riesgo o evolución de los mercados.
10. Gestión patrimonial: Son plataformas en línea que ofrecen servicios de gestión patrimonial o asesoría a través de robots (asesores-robots). Esta tecnología utiliza algoritmos para sugerir alternativas de inversión según las preferencias, características y tolerancia al riesgo de los clientes.
11. Banca digital: Son empresas con licencia para operar como Bancos (propias o utilizando la de un tercero) pero que ofrecen servicios digitales. Este tipo de negocios han cobrado radical importancia en mercados como el asiático, mientras que en mercados como América Latina recién se está consolidando.

12. Criptoactivos: Ofrecen la representación digital de un valor que no está garantizado por alguna entidad regulada; sin embargo, son aceptados por personas y empresas como medio para transferir, almacenar o negociar.

Los modelos expuestos no son limitativos, en el mundo se encuentran muchos otros que están en formación y aspiran a convertirse en un modelo de negocio, pero se encuentran en etapas muy incipientes o en desarrollo. Utilizan tecnología cuyo potencial aún no se explota del todo. En este proceso de innovación permanente que inició hace décadas los que más ganan son los consumidores, quienes reciben los beneficios de contar con servicios más simples, ágiles y, sobre todo diferentes a lo que se tiene en el mercado tradicional.

Un número por encima de los 2 mil millones de personas, más de la mitad de la población adulta en el mundo en edad de trabajar, están sin poder acceder de los sistemas financieros formales. (WEF, W. (2017). [http://www3.weforum.org/.](http://www3.weforum.org/)). Esto quiere decir que este gran grupo de personas no se les permite o no reciben servicios para ahorrar, obtener crédito, asegurarse o realizar pagos. Los modelos para hacer negocios que están creando las Fintech están ayudando a que más personas cuenten con este tipo de servicios permitiéndoles la entrada a la formalidad y la seguridad de sus operaciones financieras.

Si vemos los países en los cuales los sistemas Fintech están más desarrollados encontraremos casos con el de Reino Unido, país en el cual se crea una nueva startup Fintech cada hora. (knight, 2018)

Desde su nacimiento en el 2005 las Fintechs han crecido muy rápido. El volumen negociado per cápita refleja factores relevantes: el desarrollo general de una economía, la competitividad de su sector bancario formal y el rigor de su entorno regulatorio. A pesar de su expansión veloz, los volúmenes desembolsados por las Fintech siguen siendo pequeños en casi todas las economías. En cambio, son extensamente mayores en China, USA y el Reino Unido.

En ciertos casos, la financiación Fintech ha repercutido a mejorar el ingreso al mercado de empresas y personas excluidas del sistema financiero predominante, también de brindar más opciones a los inversionistas. Empero, el incremento del default en algunas zonas apunta a que éstos nuevos modelos innovadores deben continuar testeándose durante un ciclo financiero y económico completo. La variedad de modelos de negocio en el mercado ha planteado desafíos inmensos tanto a los profesionales como los entes reguladores. Entre los desafíos incluyen la necesidad de asegurar la protección de consumidores e inversores y de concretar una evaluación de los riesgos rápida y ágil para la economía en su conjunto y para la estabilidad financiera. Si los bancos tradicionales hicieran un uso mayor de ésta innovaciones los beneficios podrías mayores que las dificultades.(BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018)

En el gráfico a continuación se puede apreciar la evolución de los importes financiados por las Fintech en el mundo:

Volúmenes de financiación fintech		Cuadro 1 del Anexo		
	Nivel (en millones de USD)		Crecimiento anualizado 2013–16 (%)	<i>Pro memoria: Volumen per cápita en 2016 (USD)</i>
	2013	2016		
Alemania	48	233	69	2,8
Australia	12	549	258	22,5
Brasil	1	61	294	0,3
Canadá	8	169	176	4,7
Chile	12	93	98	5,1
China	5 547	240 905	252	174,2
Colombia	...	131	...	2,7
Corea	1	368	617	7,2
España	4	85	177	1,8
Estados Unidos	3 757	32 414	105	100,2
Estonia	...	83	...	63,0
Finlandia	...	119	...	21,7
Francia	59	338	79	5,2
Georgia	...	111	...	30,1
India	4	90	182	0,1
Irlanda	...	81	...	17,3
Israel	...	33	...	3,9
Italia	0	114	...	1,9
Japón	79	380	69	3,0
México	1	106	373	0,9
Nigeria	...	36	...	0,2
Nueva Zelandia	<1	190	668	40,1
Países Bajos	48	165	51	9,7
Polonia	...	35	...	0,9
Reino Unido	906	6 068	88	92,4
Singapur	0	101	...	18,0
Suecia	...	7	...	0,7
Mundo	10 555	283 529	199	50,5
<i>Pro memoria:</i>				
<i>África y Oriente Medio</i>	42	134	47	0,2
<i>América (excepto EE UU)</i>	22	612	203	1,1
<i>América Latina y Caribe</i>	14	442	216	0,8
<i>Asia-Pacífico (excepto China)</i>	98	1 757	162	1,0
<i>Europa (excepto Reino Unido)</i>	266	1 639	83	2,6
<i>Europa central y oriental</i>	14	120	105	0,5
<i>Países nórdicos</i>	112	214	24	10,1

Fuentes: Cambridge Centre for Alternative Finance y socios de investigación; FMI, *Perspectivas de la Economía Mundial*; cálculos del BPL.

Figura N° 1 Volúmenes de financiación de las Fintech

Recientemente, Latinoamérica se ha subido a la revolución Fintech mundial, fundando ecosistemas de emprendimiento e innovación que permiten la aparición de nuevos emprendimientos tecnológicos que procuran productos y servicios financieros de gran innovación. (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Finnovista, indican en su informe “Fintech América Latina 2018, crecimiento y consolidación“, que el nacimiento de éstos emprendimientos con enfoque financiero tienen como norte servir a las pequeñas y micro empresas y también a los segmentos que permanecen excluidos por el sistema tradicional. Según el estudio, los emprendimientos ‘Fintech’ ya suman 1.166 en la región, lo que representa un crecimiento del 66% respecto al 2017.

En noviembre 2018 Vodanovic Legal realizó un estudio actualizado a Junio 2019 donde se indica que América Latina suma más de 1,230 Fintechs. Adicionalmente, basándose en la información presentada en el informe Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación, 12 % es el promedio de la tasa de mortalidad de las fintechs en América Latina. La región presenta indicadores de crecimiento anual de 60.5% en promedio en los mercados más importantes, lo que muestra evidentemente que el desarrollo de la industria Fintech en América latina es exponencial. (Legal, 2018).

Los emprendimientos que reinan son los de “pagos y remesas”, “préstamos” y gestión de finanzas empresariales, en ese orden, constituyendo juntos más del 40% del total de Fintech en Latinoamérica. Posteriormente, una gráfica que muestra los sectores Fintech más importantes en la región:

Tabla N°1
Sectores Fintech más representativos de la región

Tipos de Fintech	Número	%
Pagos y Remesas	285	24,4%
Prestamos	208	17,8%
Gestión de finanzas empresariales	181	15,5%
Gestión de finanzas personales	90	7,7%
Financiamiento colectivo	89	7,6%
Tecnologías para instituciones financieras	71	6,1%
Negociación de activos y mercados de capitales	61	5,2%
Gestión Patrimonial	55	4,7%
Seguros	53	4,5%
Puntaje Crediticio identidad y fraude	47	4,0%
Banca digital	26	2,2%

Elaboración propia fuente Encuesta BID, BID Invest y Finnovista (2018) y Vodanovic (2018).

Tres factores han llevado a que esos tres segmentos sean los que más crecen en la región: en primer lugar, el acceso masivo a dispositivos móviles, que en 2017 alcanzó el 67% de la población. En segundo lugar, los altos índices de exclusión de los servicios financieros. Según las estimaciones del Banco Mundial, el 45% de los adultos latinoamericanos no tiene una cuenta de banco; y, por último, las limitaciones o ineficiencias en la oferta de crédito, han dejado el camino llano para el nacimiento de soluciones nuevas, más eficientes y menos costosas, que se enfocan especialmente hacia las pymes, las cuales representan alrededor el 90% de las empresas de la región. (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018)

La grafica nos muestra la distribución de los 6 segmentos Fintech en América Latina

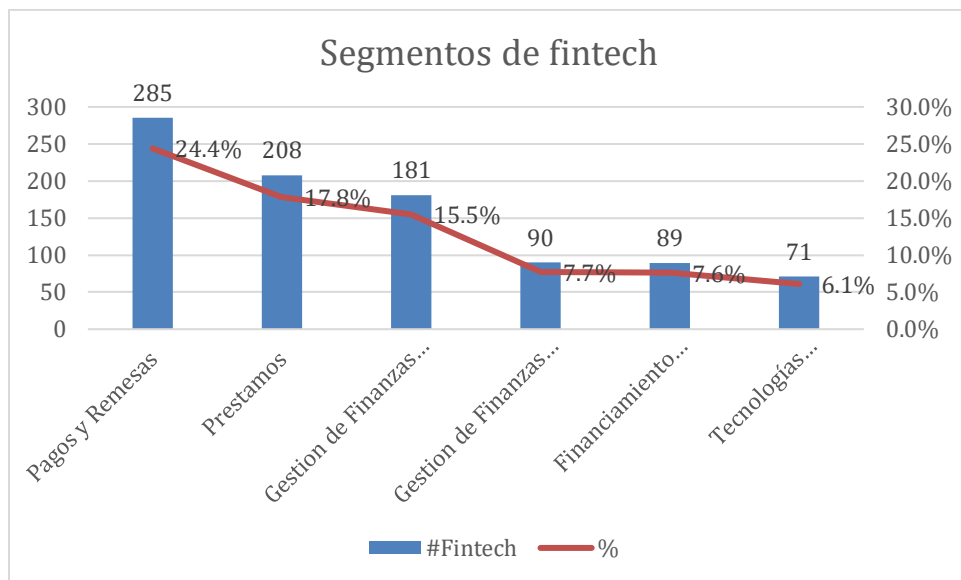


Figura N° 2 Distribución por segmentos Fintech en América Latina
Fuente: Encuesta BID y Finnovista (2018).

El ecosistema de las Fintech en América Latina se encuentra en constante crecimiento, en el 2018 tan solo en 12 meses nacieron 96 nuevas startups Fintech en México. En los últimos meses México ha dado pasos agigantados para avanzar en el desarrollo de la innovación Fintech y posicionarse como uno de los potenciales hubs mundiales para las Fintechs. Desde 2017 aventajó al total de los países de la región con 238 startups, sin embargo, aunque en 2018 alcanzó las 334, quedó detrás de Brasil que cuenta con 377 desde junio del 2018. México como ecosistema fintech es mayor por más de 2.5 veces que el mercado colombiano. el tercer ecosistema Fintech de la región con 124 startups, el triple de grande que Argentina y 4 veces mayor que el de Chile. (Díaz, 2018)

Para México su crecimiento anual se acerca al 40%, es un porcentaje alto, pero está por debajo ligeramente de los tres principales ecosistemas de la región. Brasil experimentó un crecimiento anualizado del 48%, Colombia 52% y Argentina 56%, mientras que Chile sólo creció 22% en el último año. En cuanto a la tasa de mortalidad, esta resulta positiva en México respecto de otros países, ya que se ubica en un 12% en comparación con el 14%

existente en Brasil. En términos de número de empresas, la tasa representa un total de 29 startups Fintech que dejaron de estar activas en el último año y, por lo tanto, la suma total de las que surgieron es de 125 firmas nuevas.

El afianzamiento del ecosistema se distingue a partir de una tasa de crecimiento menor a la de otros mercados y una tasa de mortalidad también menor, ya que eso significa que existe un mayor número de empresas nuevas en estados más avanzados de desarrollo que afianzan sus modelos de negocio.(Díaz, 2018)

En la siguiente gráfica se muestra el número de startups de los países en América latina.

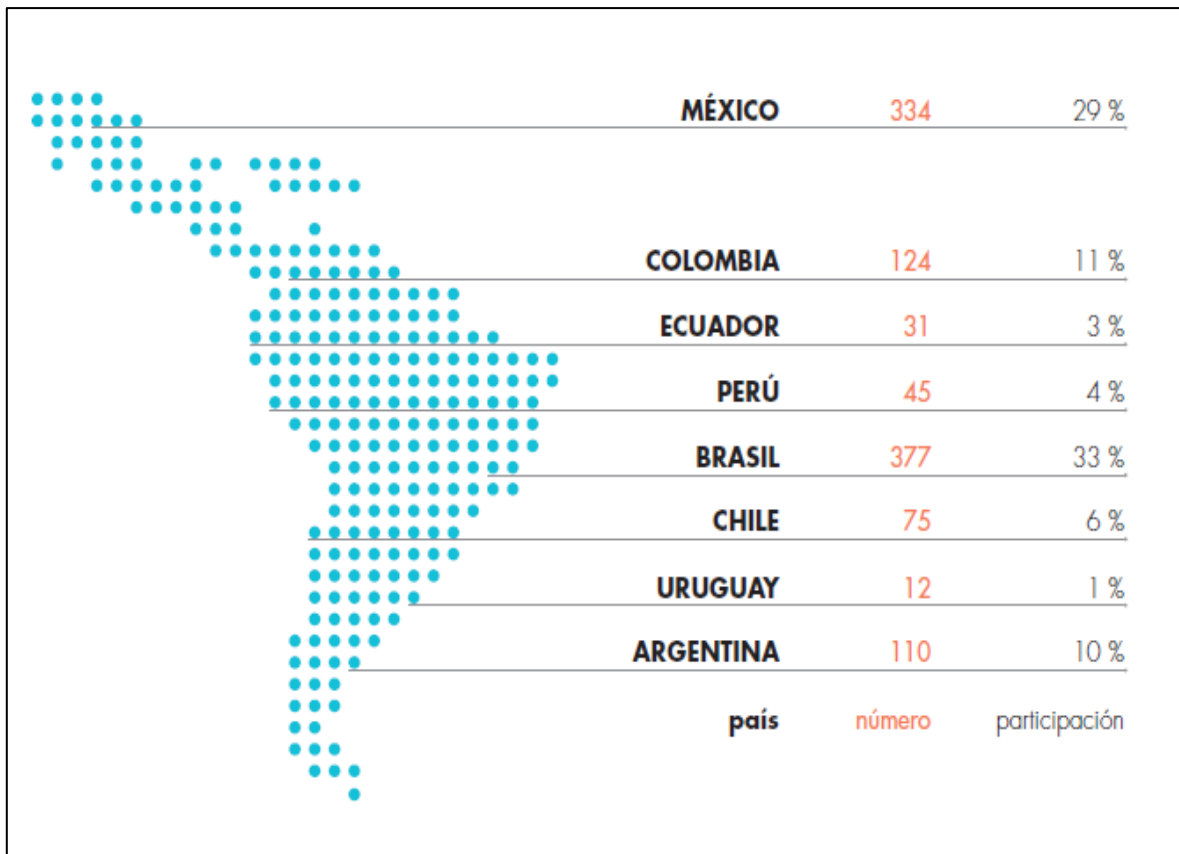


Figura N°3 Número de startups por país en la región

Fuente: Fintech Radars [Finnovista 2017, 2018]; Fintech – Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe (BID-Finnovista, 2017)

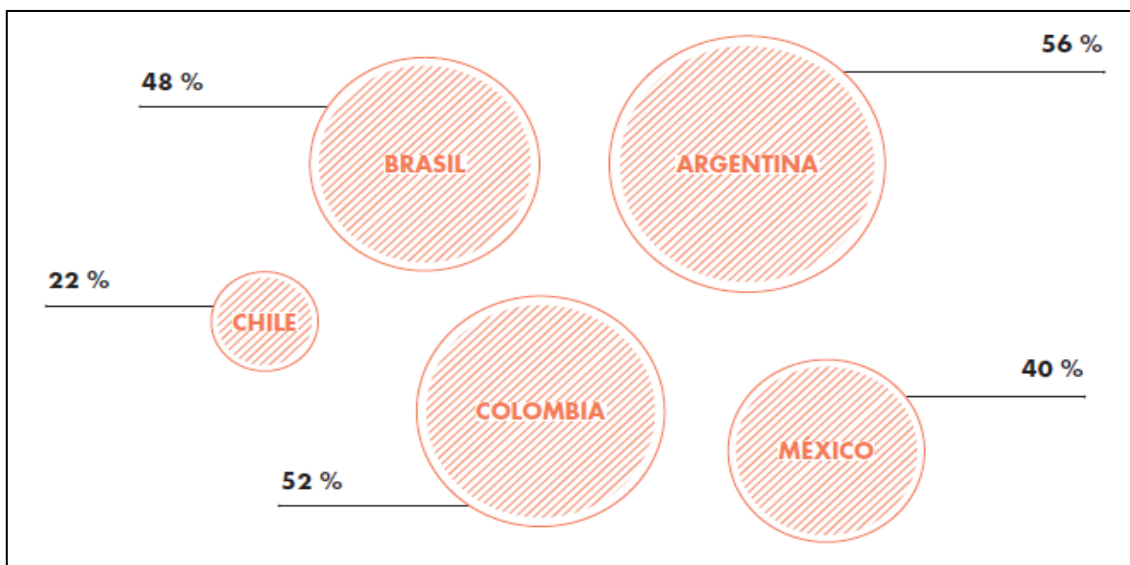


Figura N° 4 Crecimiento por país en la región

Fuente: Fintech Radars [Finnovista 2017, 2018]; Fintech – Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe (BID-Finnovista, 2017)

Segmentando las Fintech a las plataformas de financiamiento alternativo actualmente se puede ver en la región un índice alto de personas y empresas que tienen problemas para acceder a un crédito a través del sistema financiero predominante. Las razones van desde una falta de historial crediticio que avale al prestatario, que se traduce en mayores costos de transacción a los intermediarios financieros, hasta problemas de información asimétrica, exigencias burocráticas, costos de escala, entre otros. Por estas razones, han aparecido en Latinoamérica un gran número de soluciones bajo nuevos modelos de negocio que ofrecen vías alternativas de financiamiento para consumidores y empresas, la gráfica muestra cómo se han sub segmentado las plataformas de financiamiento alternativo. (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018).

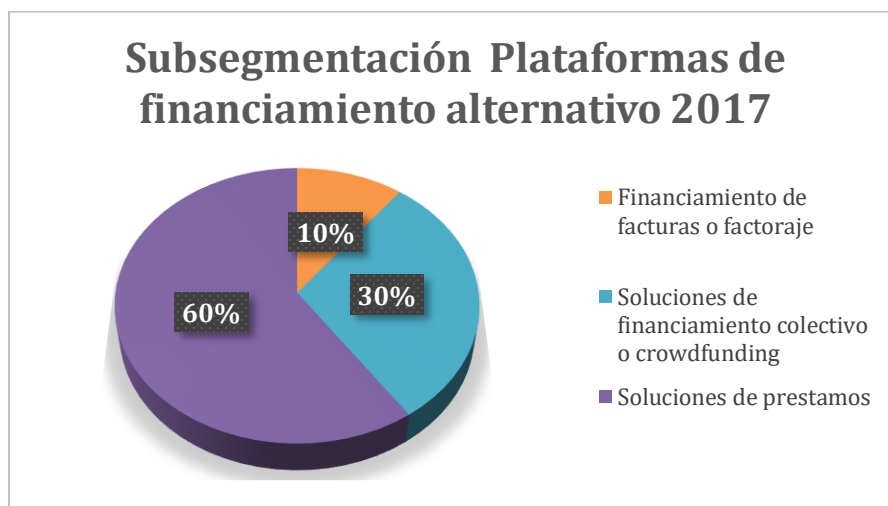


Figura N°5 Sub segmentación de plataformas de financiamiento
Elaboración propia obtenido de Elaboración propia fuente Encuesta BID, BID Invest y Finnovista (2018)

Teniendo en cuenta los resultados del 2017, se puede ver que el segmento que ha crecido más en el último año es el de financiamiento de facturas o factoring, que aumenta un 82%, seguido por el de préstamos, con un crecimiento del 81%, y finalmente por el de soluciones de financiamiento colectivo o crowdfunding, que subió un 46% en el último año. (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018)

En referencia a los modelos de negocio que financian los préstamos directamente desde su propio balance siguen siendo mayoritarias (75% del total) respecto a las plataformas que operan bajo un modelo de persona a persona o peer to peer (P2P) (25% del total). Por otro lado, los consumidores siguen siendo el principal mercado objetivo de las soluciones de préstamos, pues un 68% del total enfocan sus soluciones a consumidores mientras que un 32% apunta a negocios. (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018)

La siguiente figura muestra como está distribuido la segmentación de préstamos:

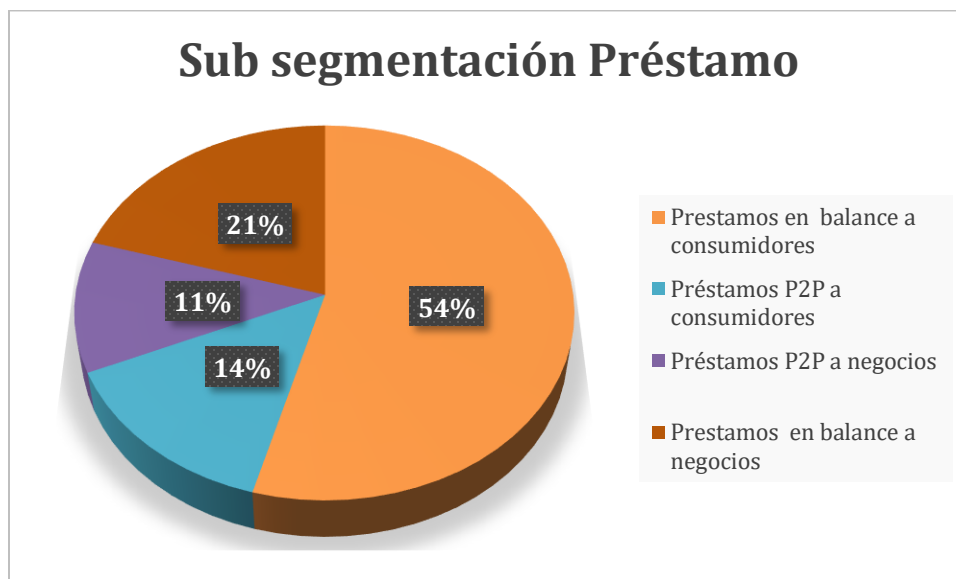


Figura N° 6 Sub segmentación de Préstamos

Elaboración propia obtenido de Elaboración propia fuente Encuesta BID, BID Invest y Finnovista (2018)

Es notorio, las Fintechs en la región están creciendo, pero también se enfrentan dos retos principales. Según una encuesta presentada, escalar es el reto principal para el 55,6% de las fintechs en los países de la región, el acceso a fondos es el otro reto a superar para la tercera parte del ecosistema. Hablando de regulación, hay inexistencia de regulación específica y es requerida según el 40% de empresas de éstos países, solo un 28% indica que la regulación vigente es suficiente para su segmento de negocio. Tomando en cuenta la percepción sobre la disposición al diálogo con los reguladores, el 44% indica que hay una apertura muy fuerte, frente al 39% que dice que es débil y el 17% que dice que es inexistente. (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018)

Y es que la manera como progresa o no el sector Fintech en Latinoamérica no depende solo de la cantidad de emprendimientos que se crean año a año, sino también de la regulación que cada país establezca lo que contribuirá al aumento de emprendimientos como sucede en Colombia, México y Brasil que muestran avances notables en términos de regulación para el sector Fintech y en la creación de espacios y procedimientos que contribuyen al desarrollo del sector (Legal, 2018)

Últimamente han surtido iniciativas y proyectos en la región cuyo objetivo es el desarrollo del ecosistema Fintech en América Latina y fortificar la regulación para las Fintech, siendo los más relevantes:

La Asociación Fintech Iberoamericana, creada en mayo 2017, congrega a las primordiales asociaciones Fintech de Iberoamérica, tiene como norte estimular el emprendimiento y la inclusión financiera a través de la difusión de mejores prácticas en el sector Fintech y el intercambio de know how para la creación de la regulación en los países de la región.

El Programa bien Público regional del Banco Interamericano de desarrollo (BID) para la convergencia regulatoria en el ecosistema Fintech de América Latina y el Caribe. Tienen como meta el afianzamiento y unificación del ecosistema Fintech en América Latina y el Caribe a través de la creación y modificación de normas y políticas, además de fortalecer factores claves de este ecosistema. (Legal, 2018)

En conclusión, si se quiere tener un desarrollo sostenible en la región se debe tener: (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018):

Claridad regulatoria, que incluyan conductos claros para poder ejecutar acciones, como bancos de prueba (sandboxes) regulatorios, pero también para mostrar iniciativas que ayuden a crear un marco de regulación y supervisión adecuado.

Acceso a mercado de capitales, debido a que las opciones de capital de riesgo y los mercados de valores en los países de Latinoamérica no son profundas, es por estos que existe una dependencia de los inversionistas ángeles y/o family offices que son manejados sin vehículos de inversión con verticales claras. También, es relevante estimular el apalancamiento en nuevas tecnologías que se considera importante estimular el apalancamiento en nuevas tecnologías que abran vías de financiamiento nuevas de manera más sencilla y clara para los emprendedores.

Simplificar los trámites y requisitos: las trabas son incontables para poder iniciar operaciones, esto retarda el inicio de los negocios. El reto más importante de las Fintech poder abrir cuentas bancarias.

Talento: Hay dependencia de talento extranjero por lo difícil que se torna crear un equipo inicial, teniendo que competir por el talento con otros mercados.

En el mercado peruano tenemos fuentes de Fintech registradas desde el 2008. En el año 2016 Finnovista, plataforma que apoya el desarrollo de empresas de tecnología que proveen servicios financieros digitales a nivel mundial, elaboró el primer Radar Fintech en el Perú. (Moneda, BCRP 2017). Para el 2019, se tienen 125 Fintech de las cuales, 74 se encuentran asociadas. (legal, 2019)

A continuación, presentaremos la distribución de estas empresas según el tipo de servicio que brindan al cliente:



Figura N° 7 Números Fintech

Fuente: El panorama de la industria Fintech en el Perú, 2019, Elaboración: propia

El mercado peruano presenta importantes oportunidades de crecimiento para las Fintech. Durante la etapa de la pandemia, en el mes de junio se incrementó la facturación de las Fintech en el 53.8% de ellas y en el 12.8% se mantuvo el ingreso, un 69.2% considera que la demanda en las Fintech va a incrementar en los meses venideros (reportes Fintech Perú).

Los modelos de negocio de las Fintech se encuentran orientadas, en su mayoría, a lograr la inclusión financiera: el 68% de estas. Considerando que el 60% de las personas no se encuentra bancarizada, el sector potencial en el país es realmente significativo. Por el lado de la oferta de productos financieros en el Perú, existen diferentes limitaciones para la inclusión financiera definidas como: complejidad en la resolución de contratos, infraestructura insuficiente, mercado concentrado en lo urbano, servicios complicados e inoportunos, contratos imprecisos con información complicada y coste elevado. (Radiografía de la industria Fintech en Perú. 2019).

Según el director del Centro de Emprendimiento y de Innovación de la Universidad del Pacífico, Javier Salinas, “los bancos tradicionales no es lo que la gente quiere, pero sí propuestas más ágiles, de menor costo y disponible las 24 horas del día y los siete días de la semana”. Indica que desde el 2016 en el Perú las Fintech han crecido de manera exponencial. Es así, que se estima que este año lleguen a 200 Fintech, de 24 que existían el 2016. El monto acumulado en dinero sumaría los US\$ 2.000 millones en sus distintas verticales. Estas empresas generan 3,000 puestos de trabajo, requieren una inversión inicial entre US\$ 500 y US\$ 3 millones de dólares americanos y se concentran en Lima, el 90% de estos negocios digitales. (Revista La Cámara, 2020).

Otra buena noticia para el sector corresponde a que las empresas del sistema financiero tradicional ya no ven a las Fintech como una amenaza sino como posibles aliados que les permitirán dar el salto digital más rápido. Además de colaborar y lograr beneficios entre ambos modelos de negocio. Gracias a esta nueva visión, los Bancos están apoyando para que este sector crezca con mayor velocidad financiando emprendimientos y logrando acuerdos que les permiten desarrollar mayores capacidades omnicanal, analíticas, de autenticación digital, conexión, entre otras. (www.bbva.com/es/bancos-peruanos-acercan-fintech/).

Por otro lado, encontramos que el 70% de viviendas en el Perú se construyen bajo la modalidad de autoconstrucción. Según Gianfranco Boggio, director gerente de PMP Holding, reveló que la autoconstrucción viene creciendo de manera sostenida y con hábitos de consumo estables. (peruconstruye.net, 2018).

En Perú, el segmento de la construcción fue uno de los más golpeados por el inicio de la pandemia. Empero, la construcción se ha venido recobrando más vertiginoso de lo esperado. Las cifras de agosto y setiembre de 2020 exponen que esta recuperación se manifiesta, especialmente, por la continuación de obras privadas del segmento residencial. Según fuentes del sector, el aumento del uso de cemento se debe a que las familias están destinando un mayor porcentaje de presupuesto a invertir en remodelación o ampliación de ambientes, por las nuevas necesidades vinculadas al mayor tiempo que las personas pasan en sus casas. El director ejecutivo de la CAPECO espera que el desempeño del sector continúe siendo promovida por las obras privadas debido a que los grandes proyectos recién evidenciarán un impacto positivo a finales del siguiente año. (www.ipe.org.pe/portal/senales-de-un-sector-en-construccion/).

La combinación del crecimiento de las Fintech en el Perú, el descontento de la población con las entidades financieras tradicionales, el 41% de la población bancarizada, el mayor tiempo que las personas pasan en sus hogares y el crecimiento del sector construcción impulsado, sobre todo por el gasto de las familias peruanas, evidencian un panorama muy positivo para la creación de una empresa que cubra todas estas necesidades. Así nace PIRCA.

6. Análisis de la Industria

6.1. Competencia

En el Perú, desde el 2017 tenemos una asociación de Fintech con 76 empresas afiliadas al 2020. Además, cuentan con diferentes aliados nacionales e internacionales. Ese mismo año se fundó la Asociación Iberoamericana de Fintech, todo esto con el objetivo de promover, apoyar y desarrollar el sector para lograr llegar a más clientes. (fintech Perú, s.f.).

Las Fintech en el Perú han crecido de manera importante pasando de 16 a 57 emprendimientos solo en el 2017, lo cual representa un crecimiento de 256%. (BID, BID INVEST, & Finnovista, 2018). Actualmente se identifican 148 Fintech en el 2020, el cual evidencia que el sector continúa en crecimiento (259% desde el 2017) (Perú, Guía Fintech Perú, 2021).

Podemos definir competencia como la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. (rae.es).

En el sector en el que participa PIRCA, podemos encontrar diferentes tipos de competencia, las cuales describiremos a continuación:

Competencia directa: son competidores que se dedican de manera muy específica al modelo de negocio que tiene PIRCA. Cada empresa con diferencias y ventajas competitivas particulares que describiremos más adelante. En este tipo de competencia se identifica a:

- Hatun (Hatunsol, Hatuncasa): Es un proveedor que se dedica al financiamiento de materiales de construcción y mano de obra, cuenta con alianzas con diferentes ferreterías y opera a nivel nacional. (HATUN, s.f.). Trabaja con sus propios especialistas y proveedores de materiales de construcción, los procesos de desembolso y evaluación suelen demorar debido a que solicitan el sustento de ingresos y tiene políticas estrictas respecto al plazo que el cliente debe demostrar como continuidad laboral, el cual actualmente es de 12 meses. El seguimiento del desembolso también se puede hacer por la web y los materiales de construcción son entregados por el proveedor. Al ser un proveedor asociado a una entidad financiera, el proceso de

cotización demora (se realiza por WhatsApp). La venta de materiales se terceriza a través de la red Progresol que cuenta con 44 ferreterías asociadas. (Hatun, s.f.).

- Bancos: son empresas del sistema financiero tradicional que cuentan con productos con garantía hipotecaria que financian construcciones, realizando desembolsos parciales a medida que se va construyendo el inmueble. Para esto, el cliente debe solicitar desde S/ 25,000 soles y dejar el inmueble de su propiedad en garantía. Luego, se realiza un primer desembolso de S/ 5,000 soles, para los demás desembolsos, el cliente debe evidenciar el avance de la obra de construcción. Esto hace que el proceso se vuelva complejo y lento. (BBVA, 2020) (Scotiabank, 2020) .

Competencia indirecta: es un tipo de competencia que busca satisfacer las mismas necesidades, pero bajo un modelo de negocio diferente ofreciendo productos sustitutos. Aquí se encuentran:

- Fintech: empresas o iniciativas que se dedican a otorgar financiamiento bajo diferentes modelos: cooperativo, inversionistas, en otros. Entre las Fintech que otorgan financiamiento tenemos: Solven, Kontigo, Tienda Pago, Innova Funding, Ecash, Andy, Independencia, Sofi, Tappoyo, CrediFace, Mi Credit, Chapacash, Emprestate, Lease in, Crediplaza, Waki, Prestamype, Anticipate, Palgo, Finsmart. Algunas de estas Fintech subastan los préstamos o brindan servicios de comparación, lo que hace más largo y complejo el proceso de financiamiento. El 100% de estas empresas ofrecen el servicio de manera digital para el cliente complicando el procedimiento para algunas personas que no utilizan servicios digitales (Fintechperu.com).
- Bancos, Financieras, Cajas y Cooperativas: empresas del sistema financiero que otorgan préstamos de libre disponibilidad, líneas de crédito revolvente como tarjetas de crédito, otro tipo de líneas para micro y pequeña empresa.

- Prestamistas: personas naturales informales que prestan dinero a tasas sin ninguna regulación. Este tipo de financiamiento informal conlleva riesgos. Por ejemplo, al no estar regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, pueden cambiar las condiciones del financiamiento, los intereses suelen ser más altos y los sistemas de cobro, en caso de mora, pueden ser desproporcionados. (Mi banco.com/noticias).
- Otras formas de financiamiento: organizar una actividad local, participar de una junta (sistema de financiamiento colectivo entre familiares o amistades), vender mobiliario que no se usa, etc. Importante considerar que este tipo de financiamiento, al igual que el prestamista, no generan historial crediticio formal. (rebajatuscuentas.com).

Actualmente, existen plataformas (Fintech) y entidades financieras que otorgan préstamos de manera digital y, otras, que lo hacen de manera presencial. (Asociación Fintech Perú). Sin embargo, se ha identificado un segmento del mercado que no está siendo atendido con productos específicos, bien definido, ágiles, de manera digital pero también presencial para el logro de una mejor vivienda de las personas que viven en las zonas periféricas de Lima.

Tabla N°2

Competidores directos e indirectos

Competidores

Ventajas

Desventajas

Hatun (Hatunsol, Hatuncasa)	Tiene un producto específico para el financiamiento de materiales para construcción y mano de obra y cuenta con una alianza de red de ferreterías.	Procesos de desembolso y evaluación lentos, requerimiento de documentación tediosa por sus políticas estrictas respecto al plazo que el cliente debe demostrar como continuidad laboral.
Bancos	Diversidad en los tipos de crédito o préstamos. con desembolsos parciales a medida que se va construyendo el inmueble según el tipo de préstamo	Tramites lentos, requisitos a los que muchos en sectores emergentes no cuentan, no hay opciones a calificaciones de créditos grupales
Fintech (otras)	Fácil acceso con pocos requisitos y diferentes modelos: cooperativo, inversionistas,	Algunas de estas Fintech subastan los préstamos o brindan servicios de comparación, lo que hace más largo y complejo el proceso de financiamiento y en ocasiones el tema digital no es amigable para los sectores emergentes
Prestamistas	Acceso directo, sin requisitos y formalidades	personas naturales informales que prestan dinero a tasas sin ninguna regulación
Otras formas de financiamiento (juntas, venta de bienes)	No se adquiere deuda con alguna entidad financiera	No generan historial crediticio, se desprende de bienes ya adquiridos.

Elaboración propia fuente (hatun.com.pe; Mi banco.com/noticias; Asociación Fintech Perú; bbva.pe scotiabank.com.pe)

6.2. Viabilidad del proyecto:

Con la información presentada hasta el momento vemos que los antecedentes evidencian una situación de la industria financiera peruana en crecimiento, un escenario económico-financiero y de mercado que, en conjunto con la necesidad de contar con una vivienda digna, evidencia la viabilidad de un proyecto como PIRCA.

Adicionalmente, se ha estudiado y definido los competidores de este modelo de negocio que ya operan en el país, algunos desde hace muchos años, como los bancos, y otros en crecimiento, como las Fintech o Cajas de ahorro.

El estudio de investigación realizado para el presente trabajo demostrará la viabilidad del proyecto PIRCA como empresa de financiamiento de materiales de construcción y mano de obra enfocado en el segmento de clientes que viven en la periferia de Lima y que busca construir, mejorar o terminar su vivienda.

Más adelante, en este mismo documento, se presenta el plan de marketing, estrategia comercial, plan operativo, de recursos humanos y financiero de la empresa que busca sustentar la inversión que se realizará en la misma con resultados positivos para la comunidad, para los clientes y para PIRCA.

6.3 Mercado potencial

El mercado está compuesto por un perfil de cliente progresista y moderno que busca mejorar el espacio donde vive a través de la construcción, mejora o término de su hogar.

Las personas con estilo de vida progresista buscan constantemente el desarrollo personal o familiar. Si bien están en todos los estratos socioeconómicos, en su mayoría son obreros o emprendedores formales e informales que se mueven por el deseo de cambiar la situación en la que se encuentran y avanzar. Siempre buscan oportunidades y son extremadamente prácticos y modernos. Quieren estudiar y salir a producir rápidamente, son optimistas, pero a la vez ven el futuro de manera realista con base en sus ingresos. Pasan el tiempo trabajando y en su casa disfrutando de los logros de su esfuerzo. Les gusta ver la

satisfacción de su familia, descansar y ver televisión. También comparten con amigos parte de este tiempo libre. Son muy activos incluso para las actividades del hogar. Les interesa alcanzar metas así sean altas o difíciles, estudiar, jugar limpio y tener un ascenso social.

Buscan la convivencia costo-beneficio en lo que compran, valoran economizar, pueden consumir productos tradicionales o modernos. Compran productos de última tecnología. En el mediano plazo buscan desarrollo profesional, continuar capacitándose, ascensos en el empleo e independizarse laboralmente. Constantemente buscarán tener una vivienda propia donde se encuentre su familia, obtener más bienes materiales. A largo plazo, esperan tener una empresa de la cual sean dueños, culminar estudios pendientes y continuar aprendiendo cosas. (Arellano, 2014)

Las personas de estilo de vida modernas, busca estudiar y trabajar con la del objetivo de lograr la realización personal y también a nivel familiar. Se arreglan y buscan reconocimiento social, son modernas y reniegan del machismo, les gusta hacer compras, prefieren los productos de marca y que faciliten las tareas del hogar. Se encuentran en todos los niveles socioeconómicos.

Son versátiles, pueden desarrollarse en cualquier tipo de trabajo, ven el futuro con optimismo y confían mucho en sí mismas. Le gusta estar a la moda y asumir retos, suelen ser líderes de opinión o incluso en sus localidades. Buscan la realización fuera de las labores domésticas, son decididas y buscan surgir social y económicamente. Su mejor anhelo es trabajar fuera o dentro de su casa manteniéndose activa una participación vecinal. Se capacitan constantemente y en su tiempo libre buscan descansar, hacer manualidades, escuchar música y ver televisión. Disfrutan yendo a casa de familiares, parques, centros comerciales, practican deporte. Les gusta comprar, se divierten haciéndolo, le gusta proyectar una buena imagen y cuidar mucho su estética. Consideran que las marcas son un símbolo. En el mediano plazo buscan garantizar la seguridad económica, hacerse de un trabajo estable o alguna independencia laboral. Por otro lado, buscan la integridad de su familia a través de un departamento o una casa propia. A largo

plazo, desean seguir estudios superiores, la independencia y concretar crecimiento propio de algún negocio y de sus hijos. (Arellano, 2014).

Bajo el estudio de Arellano, las personas consideradas en los estilos de vida progresistas y modernas representan el 43% de la población económicamente activa. Más de cuatro millones de personas viven en distrito periféricos de Lima. (INEI, 2017)

Esta combinación de personas con estilo de vida progresista y moderna, que busca mejorar su vivienda, financiamiento para lograrlo y que viven en los distritos de la periferia de Lima son el mercado potencial.

6.4. Ventaja Diferencial

PIRCA tiene una propuesta específica para el mercado emergente en zonas de la periferia de Lima que desean construir o renovar su vivienda. Podemos resumirlas en 4 ventajas diferenciales:

1. Asesores de campo: a diferencia de las Fintech cuyas captaciones y colocaciones son 100% digitales, PIRCA llega al mercado mediante “asesores de campo” que son la principal herramienta de promoción, evaluación, seguimiento y fidelización de clientes y aliados.
2. Políticas y procedimientos flexibles y ágiles para la asignación de créditos individuales y grupales: El sistema micro financiero ya evalúa al sector emergente e informal pero no tienen, en sus políticas, la posibilidad de considerar codeudores en sus créditos y sumar ingresos familiares para que se pueda llegar a la meta de la construcción. PIRCA considera las micro finanzas evaluando cada realidad crediticia y dando las soluciones necesarias para que se puedan otorgar créditos individuales o grupales con el fin de que se logre el sueño de los clientes.
3. No se contará con agencia física: para que el modelo se mantenga ágil y el costo bajo, se ha planteado no tener agencias físicas y usar trabajo remoto. Las micro financieras tienen costos altos de alquiler y de implementación de agencias que

harían que el periodo de recuperación sea muy largo. Se usará la infraestructura que ya tienen los bancos tradicionales mediante sus agentes corresponsales para recibir los pagos de cuotas y los medios digitales para los desembolsos.

4. Créditos para destinar a la construcción de inmuebles: Se ha elegido financiar la construcción de inmuebles específicamente porque así nos enfocamos en el sector del mercado que tiene propiedad o posesión de inmueble que entra en garantía disminuyendo así el riesgo de impago. Financiar construcción también tiene un mayor impacto en la economía de la zona (ferreterías, obreros, maestros) y en las familias que mejoran su calidad de vida. En el mercado no existe una entidad que preste exclusivamente para construcción.

6.5 Análisis PESTEL:

El análisis PESTEL es una herramienta con la que se evalúan los factores externos a la empresa o propuesta de negocio, todos los que puedan afectar el desempeño de la empresa. Pone especial énfasis en aquellos factores que conforman el entorno en el que se desenvolverá la organización, sobre todo, los que no dependen directamente de la empresa, sino que forman parte del contexto en el que le ha tocado desarrollarse. Por medio de este instrumento se puede analizar factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y jurídicos que pueden influir en el contexto de PIRCA.

Como preámbulo al análisis, debemos indicar que el mundo de hoy, amenazado por el COVID-19, ha cambiado de manera muy importante lo cual ha afectado a la sociedad y la economía mundial. El mercado local no ha estado exento de esta pandemia que ha afectado la cadena de suministros, los pagos y el sistema financiero nacional. (who.int/es). Sin embargo, también crea nuevos espacios y oportunidades para nuevos formatos de negocios, como plataformas virtuales y empresas que otorguen financiamiento que ayude a reactivar la economía, ayudar a los clientes a lograr la construcción o mejora de su vivienda. Lugar donde hoy pasamos más tiempo.

Con base en lo indicado, se presenta a continuación el análisis PESTEL de PIRCA:

Tabla N° 3*Análisis PESTEL de PIRCA*

<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal basada en el aumento del gasto público y flexibilidad en las reglas fiscales (reporte inflación, BCRP) • Apoyo a las Mypes y emprendimientos (FAE-Mype, www.gob.pe) • Próximo proceso electoral (jne.gob.pe) • Cambios en la legislación para liberar fondos de las AFP (D.U. 038-2020) • Medidas dictadas para reactivar la economía por parte del Ejecutivo y del Legislativo (Decreto Supremo N° 124-2020) • Las diferentes políticas de los gobiernos regionales y nacionales (Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa) • Política monetaria económica expansiva en el país (Reporte de inflación, noviembre 2020 BCPR) 	<p>Económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contracción del PBI pero se espera repunte para el 2021 (www.bcrp.gob.pe) • Tasa de desempleo llegó a 13% (www.inei.gob.pe) • Tendencias y crecimiento del mercado digital (www.ecommercenews.pe) • Reactivación de las principales obras de construcción a nivel nacional (www.ipe.org.pe/portal/señales-de-un-sector-en-construccion) • Medidas de la SBS ante la emergencia que busca mantener la estabilidad del sistema financiero (sbs.gob.pe) • Los ciclos económicos de nuestro país y tipos de interés (bcrp.gob.pe/normas-sobre-tasas-de-interes-que-fija-el-bcrp) • La inflación y los niveles de renta (reporte de inflación, noviembre 2020 BCRP) • La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios (Características socioeconómicas de los hogares 2004, INEI) • Los tipos de cambio o el nivel de inflación que se deben tener en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa
<p>Socio culturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrones de compra en proceso de cambio hacia lo digital y foco en el cliente (www.ecommercenews.pe) • Las familias viven en casas en zonas periféricas de la ciudad y departamentos en el centro de la misma (Características de la infraestructura de las viviendas particulares, INEI 2017) • Indicios de corrupción en varios niveles del 	<p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta penetración de dispositivos móviles • Crecimiento relevante en el consumo de datos móviles y el acceso a Internet • Tendencia a mayor uso virtual, sin que el cliente “salga de casa” (Perfil socio demográfico, 2017 INEI) • Financiamiento para el desarrollo de emprendimientos • Competencias de App alternativas en el

<p>Estado (Shack, Pérez & Portugal, 2020. Cálculo del tamaño de la corrupción y la conducta funcional en el Perú)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en el sector construcción, maestro de obra a cargo de la cotización y ejecución y construcción de viviendas por etapas (www.capeco.org) • Variaciones en el nivel de ingresos • Variaciones en la forma en que nos comunicamos y relacionamos • Variaciones en el nivel poblacional, a nivel de nacimientos, como de mortandad o esperanza de vida • En su mayoría cuentan con estilo de vida progresistas y modernas (Los 6 estilos de vida, Arellano Marketing) 	<p>mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aparición de tecnologías disruptivas que afecten a muchos sectores cambiando las reglas de juego. • La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva. (Asociación Fintech Perú) • Tecnología crediticia actual del sistema financiero no permite sumar ingresos de los miembros de una misma familia (rankia.pe, 2019)
<p>Ecología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el uso de recursos como energía eléctrica en viviendas (osinergmin.gob.pe) • Fomento distrital para el reciclaje (Decreto Supremo N° 080-2020) 	<p>Legislación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación tributaria • Legislación para Fintech (D.U. 013-2020) • Marco legal para fondo Mi Vivienda – Techo Propio • Leyes laborales • Leyes diferenciadas para Mypes • Ley de protección de datos

Como parte del análisis PESTEL, y luego de identificar todas las variables exógenas a las cuales está expuesta PIRCA, se describirán las oportunidades y amenazas que estas conllevan. Con esta información se puede terminar de revisar el plan de negocios, enfocar mejor la estrategia, trabajar un FODA específico y un plan de marketing acorde con la situación que se ha identificado en el presente análisis PESTEL.

6.6 Oportunidades

El escenario identificado genera oportunidades para empresas que apoyen y financien actividades con el objetivo de reactivar la economía y mejorar el espacio donde viven las personas. Estas oportunidades son:

1. Mayor liquidez en el mercado debido a políticas del Estado como la disponibilidad del 25% de los fondos de las AFP, lo que permitirá un mayor gasto familiar.
2. Apoyo del Estado con garantías para empresas del sistema financiero que permitan la reprogramación de deudas de sus clientes, liberando la carga económica a las familias que accedan a estas facilidades.
3. Dejar en garantía el inmueble a construir o remodelar para acceder al crédito.
4. Bajo nivel de bancarización (41%) permite a PIRCA ser una empresa que genere oportunidades para las personas y familias que no cuentan con productos en entidades financieras tradicionales.
5. Personal con mano de obra capacitada. Al ser una plataforma que otorga el financiamiento, permitirá que el cliente pueda elegir al personal que construirá o mejorará su vivienda.
6. Programas del Estado que impulsan la compra y construcción de viviendas a nivel nacional.
7. Mayores necesidades de crédito post pandemia que impulsarán el recupero del PBI del Perú para el 2021.

6.7 Amenazas

La coyuntura descrita y lo identificado en el análisis PESTEL realizado también trae amenazas, las cuales son necesarias identificarlas:

1. La economía podría demorar en recuperarse, lo que dificultaría el acceso a crédito y la puesta en marcha de nuevos negocios.
2. Ajustes en los modelos de riesgos de las entidades financieras que restringen el acceso a crédito post situación de emergencia.

3. Incertidumbre del futuro en los potenciales clientes ante la inestabilidad socioeconómica.
4. La ausencia de una reglamentación para servicios brindados por las Fintech.
5. Retrasos en la ejecución de obras debido a ausentismo o rotación de personal, así como la reducción de la productividad debido a la adaptación de nuevos procedimientos y protocolos considerando el distanciamiento social.

Tabla N° 4*Matriz MEF E PIRCA*

MATRIZ MEF E PIRCA				
	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	LIQUIDEZ CON EL RETIRO DEL 25% DEL FONDO DE AFP	0.15	4.00	0.60
2	GARANTÍA PARA REPROGRAMACIÓN DE PRÉSTAMOS	0.10	3.00	0.30
3	BANCARIZACIÓN AL 41%. CLIENTES QUE NO USAN EL SISTEMA FINANCIERO TRADICIONAL	0.10	3.00	0.30
4	VARIEDAD DE OPCIONES DE FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS DEL ESTADO	0.10	3.00	0.30
	AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	EXCESIVO TIEMPO DE REACTIVACIÓN DEL SECTOR	0.10	3.00	0.30
2	AJUSTES EN LOS MODELOS DE RIESGOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS QUE RESTRINGEN ACCESO AL CRÉDITO	0.10	2.00	0.20
3	INCERTIDUMBRE DE CLIENTES POTENCIALES ANTE INESTABILIDAD DEL GASTO	0.15	4.00	0.60
4	AUSENCIA DE UNA REGLAMENTACIÓN PARA SERVICIOS DE FINTECH	0.10	2.00	0.20
5	RETRASO EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS DEBIDO A AUSENTISMO DEL PERSONAL	0.10	3.00	0.30
		1.00	27.00	3.10

6.8 Business Model Canvas PIRCA:

A continuación, se muestra el plan de negocio de PIRCA en un Business Model Canvas sintetizando la aplicación del proyecto detallado en los 9 bloques primordiales para el funcionamiento de PIRCA. En este modelo de negocio el factor crítico de éxito son las personas, los más representativos son el Asesor Zonal, cuya principal función es captar clientes, y el cliente, el cual permitirá hacer viable el proyecto.

- El segmento de mercado de PIRCA son personas y familias que desean construir, terminar, mejorar, modificar y lograr la vivienda que siempre soñaron y viven en la periferia de Lima. Este segmento tiene características progresistas y modernas y posee un trabajo formal o informal.
- PIRCA se relacionará con el cliente mediante el asesoramiento de la construcción y financiamiento *in situ* con asesores zonales, el cual es un factor crítico para el éxito de PIRCA. A esto se suman las acciones vía networking en la web, apps y redes sociales.
- Usando los canales indicados, PIRCA entregará la propuesta de valor a sus clientes.
- La propuesta de valor:
 - Al Inversionista brindarle una inversión rentable, encima del mercado y diversificar el sector construcción en zonas emergentes.
 - Al Cliente constructor, otorgarle créditos más baratos que el mercado informal, asesorarlo y brindarles acceso a créditos grupales.
- Las actividades claves serán generar contenido digital, capacitar al asesor zonal brindándole todas las herramientas para captar clientes, evaluar acceso a crédito, el seguimiento del crédito, mantenimiento de afiliados y tratamiento de data.
- Para que PIRCA funcione se requiere como principales recursos: Asesor Zonal, base de datos, recursos financieros, web/App.
- PIRCA tendrá como socios clave a inversionistas, centrales de riesgo, bancos, ferreterías, maestros de obras y proveedores de tecnología.
- En referencia a la estructura de costos definida por costo de creación, mantenimiento de Web/App y gasto de personal.

- Finalmente, el flujo de ingresos está compuesto por la tasa de interés promedio anual de 41%.

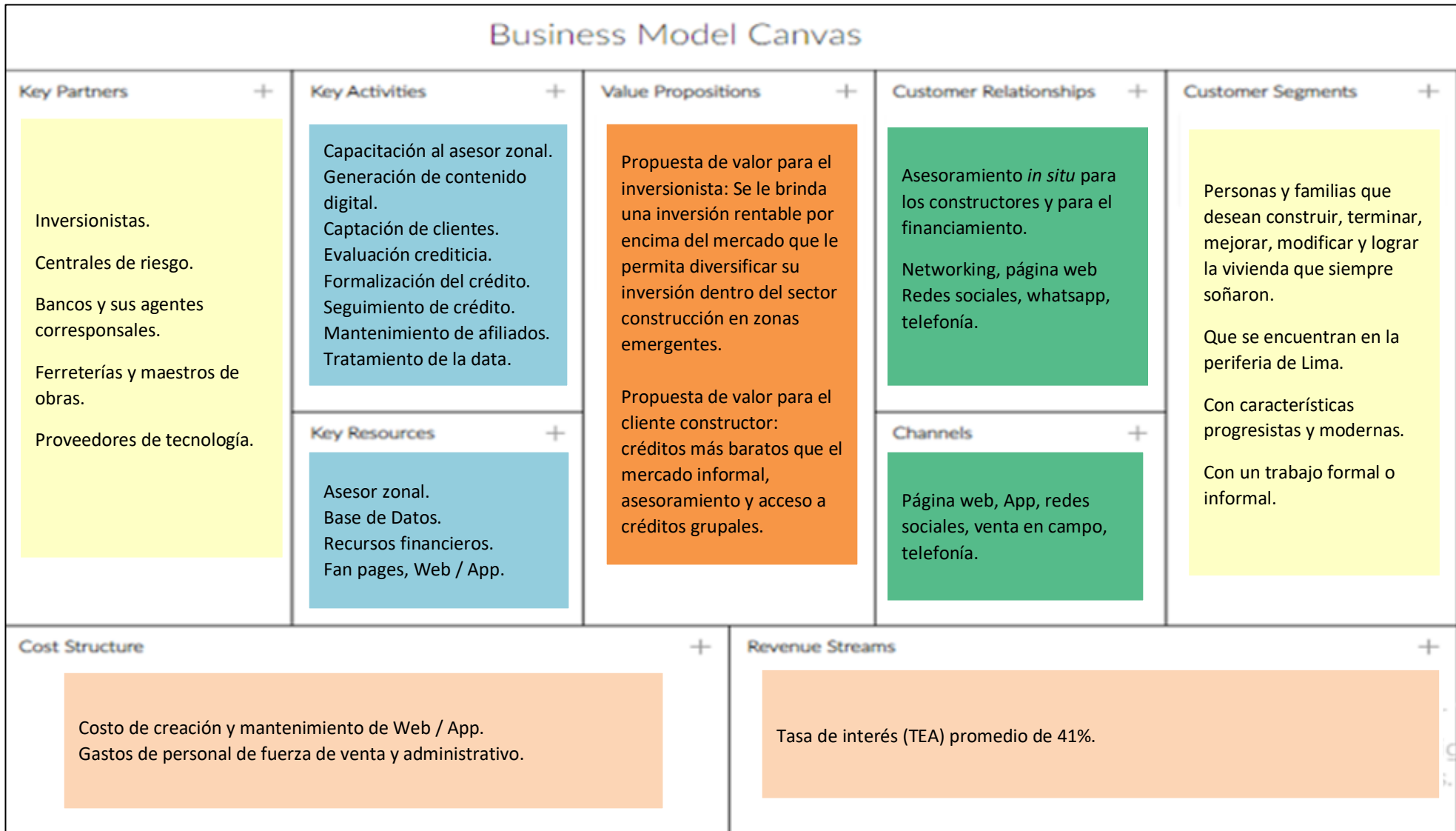


Figura N° 8

Business Model Canvas PIRCA

7. Plan Estratégico de la Empresa

7.1. Misión: PIRCA brinda servicios financieros para impulsar el desarrollo del sector auto-construcción y el logro de mejorar la vivienda digna, fomentando la inclusión financiera y la mejora del espacio donde habitan nuestros clientes.

7.2. Visión: PIRCA

Ser la empresa líder en apoyo social e inclusión financiera facilitando la construcción de viviendas para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

7.3. Valores:

- Confianza
- Agilidad
- Inclusión
- Innovación

En PIRCA se ha elaborado un diagnóstico que sintetiza la información, no sólo de la empresa sino también de su entorno. Con esta base se elaborarán objetivos, acciones y estrategias que permiten alcanzar las metas que la empresa se ha propuesto. Para este análisis se examinarán características del negocio y del mercado en el cual se desarrolla PIRCA. Debido a la importancia que tiene el FODA como parte del análisis de la estrategia de la empresa, se ha considerado el enfoque en los factores claves del negocio identificando oportunidades y amenazas.

Tabla N° 5*Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma de financiamiento inclusiva: Políticas de crédito flexibles. ● Representa una nueva alternativa de cotización a los constructores del sector emergente. ● Brinda una forma adicional de captar clientes a los proveedores incrementando sus clientes potenciales. ● Única Fintech con presencia de vendedores en campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se cuenta aún con una cartera de clientes y proveedores. ● Pendiente fondos para iniciar operaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Inyección de liquidez gracias a políticas del Estado. ● Financiamiento de terrenos sin cuota inicial. ● Bajo nivel de bancarización (41%) permite a PIRCA ser una plataforma que llegue a personas no bancarizadas. ● Programas del gobierno que impulsan la construcción y mejora de viviendas para sectores emergentes. ● Ajustes en los modelos de riesgos de las entidades financieras que restringen el acceso a crédito post situación de emergencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posible demora en recuperación de la economía. ● Incertidumbre en los potenciales clientes ante la inestabilidad. ● Ausencia de reglamentación para Fintech. ● Retrasos en la ejecución de obras debido a ausentismo o rotación de personal. ● Continuidad del periodo de emergencia sanitaria por COVID-19. ● Normas que controlan la tasa de interés.

El análisis FODA nos muestra el resultado de la identificación de las fortalezas y debilidades de PIRCA, así como de sus oportunidades y amenazas. Sin embargo, es necesario comparar este resultado con el objetivo de definir estrategias para cubrir los *gaps* identificados. Es por este motivo que la siguiente tabla evidenciará las estrategias que se definen para cada cuadrante:

Tabla N° 6*Matriz FODA CRUZADA*

MATRIZ FODA CRUZADA		
	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ● Inyección de liquidez gracias a políticas del Estado. ● Financiamiento de terrenos sin cuota inicial. ● Bajo nivel de bancarización (41%) permite ser una plataforma que llegue a personas no bancarizadas. ● Programas del gobierno que impulsan la construcción y mejora de viviendas para sectores emergentes. ● Ajustes en los modelos de riesgos de las entidades financieras que restringen el acceso a crédito post situación de emergencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posible demora en la recuperación de la economía. ● Incertidumbre en los potenciales clientes ante la inestabilidad. ● Ausencia de reglamentación para Fintech. ● Retrasos en la ejecución de obras debido a ausentismo o rotación de personal. ● Continuidad del periodo de emergencia sanitaria por COVID-19. ● Normas que controlan la tasa de interés.
Fortalezas		
<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma de financiamiento inclusiva: Políticas de crédito flexibles. ● Representa una nueva alternativa de cotización a los constructores del sector emergente. ● Brinda una forma adicional de captar clientes a los proveedores incrementando sus clientes potenciales. ● Única Fintech con presencia de vendedores en campo. 	Acceder a fondeo a través de organismos interesados en fomentar la inclusión social, la vivienda digna, la bancarización y las Fintech.	Ofrecer y ajustar los productos y políticas acorde con la situación de la economía y segmento del cliente.
Debilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ● No se cuenta aún con una cartera de clientes y proveedores. ● Pendiente fondos para iniciar operaciones. 	Firmar un acuerdo con alguna entidad del estado que identifique clientes con las necesidades y el perfil del target.	Asociarse con otras Fintech para, en conjunto, lograr el posicionamiento y la legislación que permita el crecimiento de esta industria.

Finalmente, luego del análisis de la matriz de FODA cruzada, se han determinado las siguientes estrategias:

- Acceder a fondeo a través de organismos interesados en fomentar la inclusión social, la vivienda digna, la bancarización y las Fintech.

- Ofrecer y ajustar los productos y políticas acorde con la situación de la economía y segmento del cliente.
- Firmar un acuerdo con alguna entidad del estado que identifique clientes con las necesidades y el perfil del target.
- Asociarse con otras Fintech para, en conjunto, lograr el posicionamiento y la legislación que permita el crecimiento de esta industria.

7.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para completar el modelo estratégico de la empresa PIRCA, se ha elaborado un análisis basado en las 5 fuerzas de Porter. Esto con el objetivo de desarrollar una estrategia de negocio basada en un análisis completo de los competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos competidores del mercado Fintech del Perú.

Presentamos el análisis mencionado:

a) Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores serán empresas del Estado, inversionistas, socios, básicamente personas naturales o jurídicas que apuesten por el concepto y el modelo de negocio y aporten dinero para contar con los fondos para que PIRCA opere tal cual se ha establecido en el presente plan. Por lo expuesto, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es alto. Como resultado de este análisis, se ha incluido en el plan financiero el pago de intereses equivalente al 8% sobre el monto de inversión.

b) Poder de Negociación de los clientes

Los clientes, actualmente no tienen opciones tan específicas para lograr el financiamiento que les permita iniciar, continuar, mejorar o terminar la construcción de su vivienda. Además, PIRCA ofrece un asesor *in situ* que ofrecerá el mejor producto para cada tipo de cliente. Sin embargo, consideramos que la fuerza de negociación de los clientes es alta porque pueden obtener el financiamiento de otros medios o continuar realizando la construcción del inmueble a largo plazo. Ante esto, PIRCA se diferencia enfocando el producto a un *target* específico.

c) Competidores potenciales

En la actualidad, el lanzamiento de aplicaciones para diversos usos y modelos de negocios tiene barreras de ingresos bajas. Solo deben contar con el capital para crear la app, mantener el servicio y las licencias para el funcionamiento.

Tampoco se presentan barreras de salida para el entorno de las Fintech ni un ecosistema digital lo suficientemente fuerte para su permanencia; las bancas tienen un sistema digitalizado cada vez con mayor acceso de los clientes, más aún en el entorno actual de la pandemia por mencionar las operaciones en canales digitales de BBVA en Perú aumentaron en un 58% durante el primer semestre del 2020, en comparación con las cifras de 2019. (Gestion, 2020).

así mismo el público en general cuenta con Smartphone con el cual puede acceder a diversos aplicativos donde debido al respaldo y seguridad se opta por realizar transacciones con entidades financieras tradicionales mediante este medio.

Por lo que concluimos que el poder de nuevos competidores es alto.

d) Competidores en el sector

En el mercado nacional existen 148 Fintech asociadas, 16 Bancos, 10 Financieras, 12 Cajas Municipales, 7 Cajas Rurales de ahorro y crédito y 9 Edpyme. (Superintendencia de Bancas, 2020)

Estos competidores son de diferentes tipos y ofrecen productos variados, algunos de estos complejos, con exigencias para el cliente y tiempos largos. Estos competidores no llegan a todos los sectores que necesitan financiamiento por lo que se considera bajo.

e) Servicios sustitutos

Los servicios sustitutos existentes en el mercado corresponden a otras formas de obtener financiamiento para la construcción de la vivienda como prestamistas. El poder de los productos sustitutos se considera bajo debido a que las tasas de interés están por encima del mercado, consideradas usura.

7.5. Ventaja Competitiva

Una empresa que desea salir al mercado y competir en un sector en el que existe una industria posicionada para otorgar préstamos y financiamientos de diferentes formas y de manera tradicional. Aquí nos referimos a los bancos y entidades supervisadas por la SBS. Estas empresas con políticas estrictas y procedimientos complejos existen y están posicionados en la mente de los clientes como principal fuente de financiamiento para sus proyectos de vida y de negocios. (IPSOS, 2020).

Por otro lado, este grupo financiero está acompañado de una industria emergente en el Perú: las Fintech.

PIRCA, como entidad financiera – Fintech, ofrecerán servicios financieros a personas y grupos con las siguientes ventajas competitivas:

- Productos específicos para cada etapa del proceso de construcción: PIRCA ofrecerá productos a la medida de acuerdo con la etapa en la cual se encuentra la construcción.
- Préstamos personales y grupales: se otorgará financiamiento y evaluación a personas de manera individual y grupal, permitiendo optar por importes mayores a través de la evaluación de más de una persona.
- Presencia de asesores en campo: PIRCA propone un modelo de negocio que se basa en tecnología pero que, además, tendrá personal en campo. Es decir, personal de PIRCA estará cerca del cliente para identificar necesidades, vender el producto, realizar la evaluación, validar la construcción, gestionar la cobranza, resolver dudas, entre otros.
- Agilidad en la atención: PIRCA entregará el resultado de la evaluación del cliente en tiempo real, de manera remota y desde el lugar donde está el cliente.

Estas cuatro ventajas competitivas permitirán llegar a más clientes, colocar el producto de manera correcta, ser ágiles, implementar el modelo de negocio y manejar índices bajos de morosidad.

8. Estrategia Comercial

La estrategia comercial se basa en vender el hogar soñado a través de un financiamiento que permita que personas y familias que desean construir, terminar, ampliar o mejorar su vivienda logren este objetivo. PIRCA tendrá personas visitando los clientes para ofrecer los productos, ferreterías asociadas que promocionarán el financiamiento, publicidad e información en las principales redes sociales, Google Ads y Facebook Ads. Todo esto para que los clientes conozcan el nuevo producto y la empresa PIRCA, aumentar las ventas, lograr participación en el mercado, posicionarnos en la mente de los clientes y lograr los ingresos y rentabilidad que el proyecto espera.

8.1. Análisis de Mercado

Esta parte del trabajo describirá el mercado y al cliente de PIRCA. Permitirá entender por qué el producto es necesario y será aceptado con facilidad definiendo el tamaño del mercado.

De acuerdo con lo descrito en los antecedentes y en la tabla N° 2, existen 33 Fintech que otorgan préstamos, la mayoría de estas se centran en el sector de microcréditos ofreciendo oportunidades a más personas de poder acceder a financiamientos a los que no podrían bajo el sistema financiero tradicional. Sus principales clientes tienen entre 25 y 40 años. En opinión del CEO de Latin Fintech, este modelo de negocio está apoyando a la inclusión financiera puesto su base de clientes son poco o nada atendidos por los bancos; se trata de personas que se encuentran en un sistema financiero informal o que no pueden crecer debido a que consumen con sus propios recursos por no poder acceder a financiamiento. Latin Fintech espera superar los 90 mil créditos en el 2019, ofrecen créditos por importes de S/500 hasta S/ 3000 siendo los bancos sus canales de desembolso y pago.

Otra Fintech que otorga préstamos a un segmento específico es Prestamype quienes buscan incentivar una forma nueva de invertir: ágil y personalizada, orientada a las Mypes. En los últimos años esta compañía ha logrado colocar más de 500 préstamos, el 24% ha superado los S/ 100 mil soles. (Gestión, 2019)

Otro de los segmentos Fintech es el que otorga financiamiento participativo, con 11 Fintech. Una de estas es AgroInvesting, orientada al sector agrícola. Esta empresa conecta solicitantes de créditos que pertenecen al sector agrícola con inversionistas. En la primera fase de la empresa, han colocado aproximadamente S/ 11.5 millones.

Afluenta ha colocado, desde el 2014, 17 millones de soles (15 millones en los últimos 2 años). Sin embargo, debemos considerar que Afluenta recibe 20 mil solicitudes mensuales de personas que no han encontrado la oferta de valor en un Banco. Afluenta no cuenta con fondos suficientes para cubrir toda esta demanda pero esto evidencia que existe un grupo muy importante de personas descontenta con el sistema bancario.

Adicionalmente, el censo del 2017 evidenció que hubo un crecimiento en la cantidad de viviendas construidas entre el 2007 y el 2017 de casi 3 millones de viviendas. (INEI, 2017)

El Estudio de demanda de vivienda a nivel de Lima realizado el 2018 por el Fondo Mivivienda, muestra los siguientes datos:

Tabla N° 7

Porcentaje de clientes que ahorran en Lima

Ahorra	%
Sí	27.5
No	72.5

Estudio de demanda de vivienda a nivel de Lima, 2018

Tabla N° 8*Frecuencia de ahorro*

Frecuencia	%
Mensual	73.6
Bimensual	14.1
Trimestral	4.6
Semestral	0.7
Esporádico	7.0

Estudio de demanda de vivienda a nivel de Lima, 2018

Tabla N° 9*Promedio ahorro mensual*

Ahorra	S/
Promedio	381.4

Estudio de demanda de vivienda a nivel de Lima, 2018

Tabla N° 10*Forma de ahorro*

Forma	%
Banco	80.0
Cajas	5.6
En su hogar	5.6
Juntas/Pandero	5.1
Financiera	3.7

Estudio de demanda de vivienda a nivel de Lima, 2018

Tabla N° 11*Promedio monto acumulado de ahorro*

Promedio	S/
Promedio	2,570.4

Estudio de demanda de vivienda a nivel de Lima, 2018

Tabla N° 12*Destino del ahorro*

Destino	%
Cuota inicial vivienda	87.9
Salud	82.8
Educación	80.9
Artefactos para el hogar	78.9
Construcción en la casa que habita	53.2
Mantenimiento y reparación de vivienda actual	49.3
Mejoramiento y/o ampliación de vivienda actual	44.6
Arreglar/Comprar auto	1.5
Negocio	1.2

Estudio de demanda de vivienda a nivel de Lima, 2018

8.2. Definición del Mercado Meta: Segmentación Geográfica, Demográfica, Pictográfica y Estilo de Vida

Con lo descrito en el título precedente, el mercado objetivo de PIRCA corresponde a las personas que usan o a las que no llega el sistema financiero tradicional, que viven en las periferias de la ciudad de Lima (más de 4 millones de personas), que cuentan con un terreno propio o familiar, necesitan financiamiento, cuentan con un ingreso formal o informal y que desean iniciar, mejorar, ampliar o terminar de construir la vivienda en la que ya habitan con sus familias. Son propietarios o posesionarios de terrenos o de casas semi construidas. En la familia hay trabajadores dependientes como independientes y suelen aportar todos al sostenimiento del hogar.

Adicionalmente, las personas a las que están orientados los productos llevan un estilo de vida progresista y moderna, los cuales representan el 43% de la población económicamente activa. El sector autoconstrucción de viviendas representa el 80% de las viviendas que se construyen en Lima y mueve más de S/ 3,000 millones de soles al año. En Lima hay anualmente 1 millón de hogares que construyen. Según el estudio de Arellano Marketing, indica que si se trata de construcción el 62% invierte más de S/ 10 mil; si es una ampliación el 59% invierte menos de S/ 3 mil y si es remodelación el 71% invierte menos de S/ 3 mil. (Arellano, 2014)

8.3. Participación de Mercado Proyectada.

Con base en la información que se ha presentado sobre el mercado meta, el negocio de las Fintech en el Perú, los importes que se financian, la expectativa de construcción del mercado, el porcentaje de viviendas que se auto-construyen o se mejoran, cantidad de familias que viven en la periferia de Lima en el cual iniciará el proyecto: San Juan de Lurigancho, Villa el Salvador, Los Olivos y Ate; se ha utilizado la metodología TAM, SAM, SOM para estimar la participación de mercado esperada para el primer año de PIRCA la cual se muestra en el siguiente *funnel*:

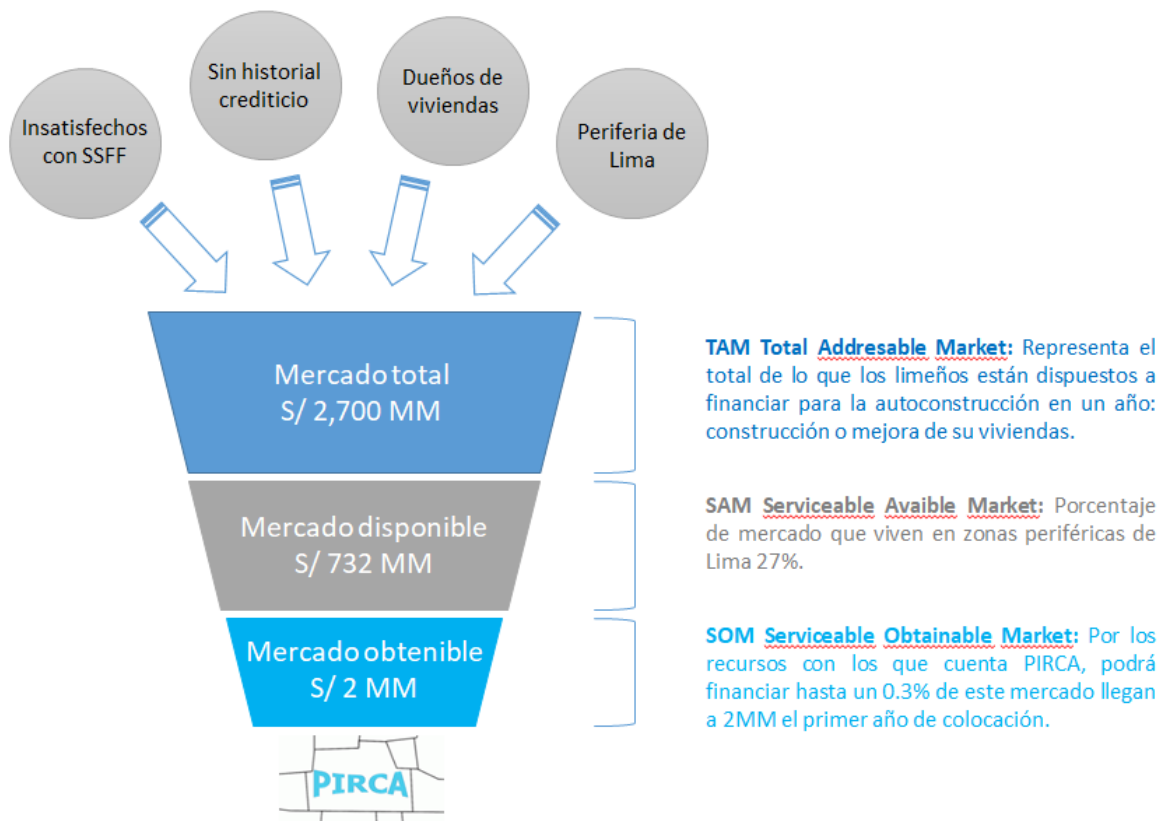


Figura N° 9

Funnel PIRCA, fuente propia

8.4. Investigación del consumidor

Para poder plantear las soluciones y beneficios al cliente se realizó una investigación mediante una entrevista a profundidad y encuesta.

La entrevista a profundidad se realizó con el objetivo de conocer sobre los planes de construcción futuros, como los financiaría y si estaría dispuesto a solicitar un préstamo en el modelo de negocio de PIRCA. Se realizó de manera virtual y se eligió a una persona que representara a nuestro segmento objetivo. Logramos evidenciar sus puntos de dolor (problemas) y validar su opinión respecto a la solución planteada. Las principales conclusiones fueron:

- El cliente planea realizar una construcción o modificación de alguna área de su hogar en los próximos 12 meses.
- El ingreso del participante es mayor a S/ 2,500 soles mensuales, no es un ingreso formal.
- El monto promedio que requiere para poder realizar la construcción o modificación es de S/ 10,000 soles.
- El cliente mencionó que no califica para un financiamiento del sistema financiero tradicional debido a que tuvo un problema con el pago de una deuda correspondiente a un artefacto que terminó devolviendo.
- Manifestó que ahorra mediante juntas o trabajos esporádicos.
- Sí está dispuestos a endeudarse para construir, lo perciben como beneficio para su familia.
- Rechaza la opción de prestarse de una entidad financiera tradicional por las altas tasas de interés y el elevado tiempo para el desembolso del préstamo.
- La cuota que está dispuesto a pagar asciende a S/ 1,000 soles mensuales aproximadamente.

Con el resultado de la encuesta, que fue publicada a través de Facebook y dirigido al mercado de Lima Norte, se llega a las siguientes conclusiones:

- 81% son propietarios de un inmueble o se alojan en la casa de un familiar.
- 64% de las personas desean mejorar la vivienda familiar (no son propietarios).
- El 82% respondió que la principal barrera para concretar sus planes de construcción es la falta de dinero.
- El atributo que toma mayor importancia a la hora de tomar un préstamo es la tasa de interés 73% y la flexibilidad en los requisitos 27%.
- El 91% de los encuestados respondió que planea financiar su construcción mediante préstamos de cajas, cooperativas y/o bancos. Solo el 9% lo financiará con ahorros.
- El 73% requiere un préstamo menor a S/ 20,000 soles.

Criterios para la selección de la muestra:

Para la selección de la persona a entrevistar a profundidad, se buscó una persona que cumpliera todos los requisitos del cliente objetivo de PIRCA.

Para la encuesta, se utilizó la metodología de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que se buscó un público objetivo específico con las características del cliente potencial de PIRCA: que vivan en zonas periféricas, que desee construir o arreglar su vivienda. La muestra de la encuesta, no tiene como objetivo establecer la cantidad de casos que sean representativos, este es el motivo de su carácter no probabilístico.

8.5. Necesidades y problemas que solucionan

Con estos resultados se ha evidenciado la necesidad de crédito para construcción no solo se debe orientar a los propietarios, sino también para los familiares que viven en dichos inmuebles. Estos últimos, no están incluidos en el sistema financiero tradicional como clientes aptos para productos que financien la construcción.

Con esto en mente es importante mencionar uno de los grandes desafíos en las organizaciones y en general en todo proyecto es buscar agilidad, para concretar un proyecto, un negocio, una construcción y es uno de los beneficios que brinda PIRCA para darle agilidad a los proyectos del sector autoconstrucción.

En el Perú alrededor del 60% de la población no tiene acceso a servicios financieros y las Fintech, que son empresas que hacen uso de tecnología para proveer soluciones financieras digitales, apuntan a atender necesidades específicas de estas personas en este rubro. (CÁMARA, 2020)

Los grandes clientes de las Fintech son las pymes, los consumidores insatisfechos con la banca tradicional y las personas excluidas del sistema financiero. Según la Asociación de

Fintech del Perú, el 67% de estos clientes le prestan servicios a empresas formales, por lo que se puede decir que el desarrollo de las Fintech contribuye a la bancarización de nuestra economía. (Peruano, 2020)

Es por ello que PIRCA visualiza un segmento de mercado que demanda un sistema financiero más inclusivo, que pueda reemplazar los procesos tradicionales, buscando dar acceso a crédito a gente que está totalmente desatendida en el mercado.

El objetivo es cumplir con las expectativas del cliente comprendiendo su comportamiento, proporcionándole mayor rapidez para sus financiamientos, PIRCA brindara un servicio más individualizado buscando un alto grado de especialización para cada cliente.

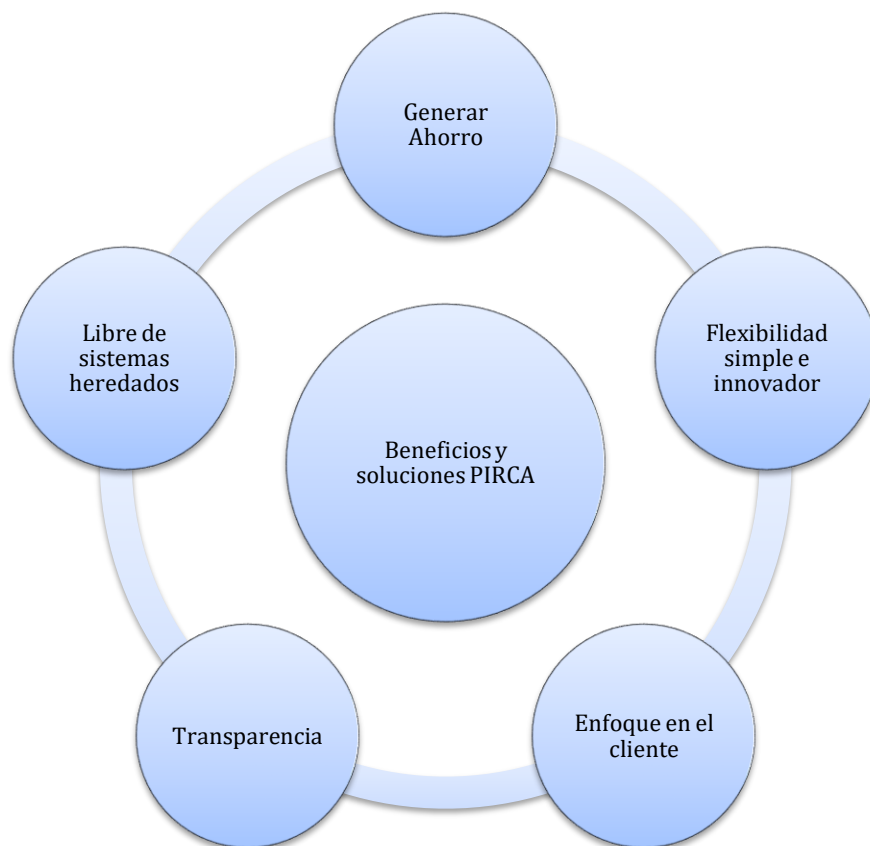


Figura N°10 Beneficios y soluciones que realizará PIRCA:

Fuente propia

Generemos ahorro para los clientes como para nosotros las gestiones más rápidas y automatizadas mejoran la eficiencia empresarial. Y al cliente, le brindamos ahorro en tiempo, mejorando su gestión de tiempo para el financiamiento.

Flexible, simple e innovador: Buscando nuevos flujos de trabajo más ágiles, hacer operaciones a través de una financiación alternativa. El cliente podrá acceder a políticas más flexibles. Sencilla propuesta al consumidor con procesos de negocio altamente enfocados y transparentes. Siempre se estará innovando en las formas del servicio, financiamiento, entregas, etc.

Transparencia: La flexibilidad debe ir de la mano de la transparencia a través de esta tecnología aplicada a las finanzas la empresa puede gestionar de una manera transparente y rápida.

Enfoque en el cliente: Busca que el servicio sea simple, fácil de usar, enfocada a cubrir todas las necesidades diseñadas alrededor de casos particulares de consumo y en aspectos relevantes para los clientes para poder conseguir un alto grado de compromiso del consumidor.

Libre de sistemas heredados: El proyecto contará con sistemas hechos a medida del cliente y diseñados alrededor de canales digitales.

8.6. Proceso de decisión del consumidor para adquirir nuestro servicio

El proceso de decisión de compra del consumidor es el conjunto de etapas por las que pasa un consumidor para decidir acerca de la compra de bienes o servicios. Es la motivación para adquirir el bien o servicio Existen diferentes modelos, según el descrito por Philip Kotler, 2012 las fases para el proceso de decisión de compra del consumidor serían cinco fases: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra, y comportamiento posterior a la compra. Sin embargo, es importante

mencionar que existen las compras impulsivas en la que el consumidor pasa directo a la última fase, no siempre pasar por todas las etapas es necesario.

Reconocimiento del problema Hacer que el individuo reconozca la necesidad de contar con una casa terminada, segura, soñada para su familia o mejorar alguna área específica de esta. Suelen tener familias extensas y necesitan espacio, pero muchas veces no pueden acceder a préstamos o si acceden los productos de la banca tradicional no logran satisfacerlos. Identificado su estado actual de insatisfacción, generaremos la necesidad de adquirir el financiamiento.

El proyecto busca y ofrece mediante redes sociales y el promotor de venta que el cliente pueda reconocer la necesidad de ausencia de financiación y apoyo en el proceso de construcción o mejora de su hogar hasta su finalización.

Búsqueda de información El consumidor tiende buscar datos relevantes para informarse de los productos que quiere adquirir. Existen dos formas de hacerlo: de forma prácticamente pasiva, estando atento cuando alguien hace un comentario o cuando ve un anuncio de publicidad; o bien activamente buscando y consultando diversas fuentes de información incluyendo el círculo directo (familiares, amigos, profesionales), sitios webs, e información disponible en el punto de compra.

En esta búsqueda, el cliente encontrará la oferta a través de buscadores web como Google y también en redes sociales como Facebook, conocerá el producto y podrá solicitar el contacto con los asesores comerciales. El asesor comercial también estará visitando los proyectos, obras y viviendas a medio construir o que requieren mejorar un espacio de la casa para ofrecer los productos. Las ferreterías serán aliados estratégicos y también contribuirán con la promoción serán otro punto donde el asesor comercial estará y finalmente la publicidad boca a boca que realiza el cliente promotor de PIRCA que es aquel que ya ha recibido financiamiento para construir, mejorar, ampliar o terminar su hogar soñado y con base en esta experiencia recomienda a la empresa para que cada vez más clientes logren lo mismo.

Evaluación de alternativas revisando la información al alcance, el cliente balancea los beneficios que puede obtener de cada marca disponible, dando relevancia a los detalles o características que ser de mayor interés para ellos.

PIRCA busca diferenciarse mediante los siguientes criterios en la oferta del producto y evaluación del cliente:

- Agilidad en el otorgamiento del crédito con políticas flexibles.
- Créditos individuales o grupales (familiares).
- Asesoría *in situ* para el proceso del crédito y construcción de su vivienda.
- Otorgamiento de crédito exclusivo para construir o remodelar un área del hogar.

Decisión de adquisición del servicio. El cliente luego de valorar distintas opciones toma la decisión de adquirir el servicio, decidiendo por PIRCA, el monto que requerirá prestarse, la tasa, donde será depositado el préstamo, cuando y como efectuará el pago. Este balance será muy importante, pero también intervendrán otros factores como las opiniones de su entorno cercano de influencia.

El cierre de la adquisición del servicio será rápido con la evaluación *in situ* y desembolso directo al consumidor o al proveedor de los materiales si así es pactado.

Comportamiento post-adquisición del servicio: Depende directamente del nivel de satisfacción que el servicio o producto que se ha usado o comprado le he generado al consumidor; es decir, será el momento de la verdad, y así saber si es realmente lo que tenía como expectativa. Si el producto cumple con su expectativa, recomprará nuestro servicio muy probablemente y mejor aún nos recomendará.

Inicialmente para ir mejorando como servicio PIRCA buscará siempre personalizar e individualizar cada consumidor para conocerlos y poder generar la lealtad con nuestro servicio.

Para poder influir en el consumidor y su proceso decisor PIRCA buscará conocer las actitudes de nuestros consumidores, su entorno, los factores situaciones y el riesgo percibido, porque son factores capaces de afectar la decisión de adquisición de nuestros servicios, así como el nivel de satisfacción percibido. Gestionar acciones para cubrir todo lo necesario en este proceso. Buscando generar una reputación adecuada para que la adquisición de servicio sea a nuestro favor. Básicamente cumpliendo la promesa del servicio.

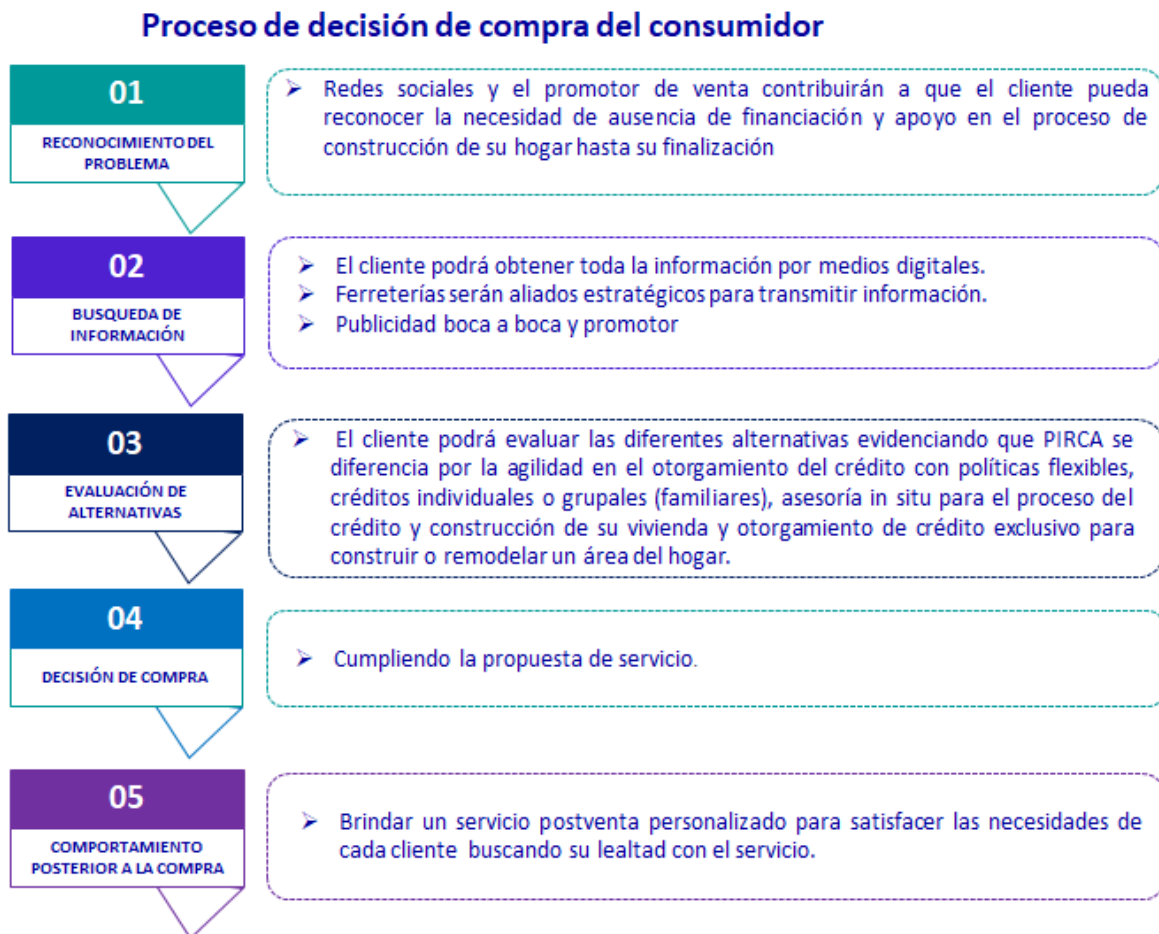


Figura N° 11 Proceso de decisión de compra del consumidor

Fuente propia

8.6. Factores que influyen en la conducta del consumidor

Muchos estudios y sondeos aseveran que el consumidor y su comportamiento están en formación constante y que las circunstancias en las que se toman las decisiones son bastante relevantes. Para los marketeros es determinante entender la forma en la que se ven reflejados en el mercado los efectos del comportamiento y las circunstancias del cliente. (Kotler, 2000)

Las características del comprador incluyen cuatro factores principales: cultural, social, personal y psicológico (Leon, 2010)

La cultura es el criterio más elemental y el de mayor relevancia de la conducta y deseos de una persona. Está conformado por las preferencias, valores, percepciones y las conductas básicas que un individuo asimila de su entorno a lo largo de su existencia. Los individuos con diferentes culturas tienden a tener preferencias de marcas, productos o servicios diferentes. Los especialistas en marketing normalmente se enfocan en ciertos grupos con cultura similar para enfocar sus programas de marketing.

Los elementos sociales también intervienen en la conducta de un comprador. Los grupos de influencia de una persona, familias y amigos, organizaciones sociales, asociaciones profesionales, afectan potentemente la toma de decisión sobre la elección del producto y de la marca. Los factores personales, vinculados a la edad, la etapa del ciclo de vida familiar, la ocupación y/o profesión, las circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad y otras características personales del comprador, influyen en sus decisiones de compra. Los estilos de vida de los consumidores, todo el modelo de actuar e interactuar en el mundo también son una influencia importante en las elecciones de los compradores.

Los elementos psicológicos, como la motivación, la percepción, el aprendizaje y las actitudes proporcionan una perspectiva distinta para entender cómo funciona la “caja negra” de la mente de los compradores. Aun cuando los especialistas en marketing no

pueden intervenir en muchos de estos factores, son útiles para identificar y comprender a los consumidores en quienes ellos tratan de influir.

8.7. Posicionamiento de la marca

La mayoría de negocios se esfuerza en igualar y superar a sus competidores, lo que causa que sus estrategias tiendan a destacar las mismas dimensiones básicas de la competencia. No obstante, una manera de competir consiste en implantar dimensiones nuevas en la ecuación de posicionamiento, que las otras empresas no puedan igualar de manera inmediata. (Lovelock & Wirtz, 2009)

PIRCA tiene como estrategia de posicionamiento dentro del segmento de auto-constructores, dar a conocer los beneficios y ventajas de diferenciación que permita captar la atención de los clientes y reconocimiento como la mejor opción de financiamiento para la construcción.

- Confianza, generar confianza antes de lanzar el servicio y productos sean lanzados al mercado, el marketing pre lanzamiento buscará posicionarnos como una marca de confianza mediante la recomendación de usuarios a otros usuarios generando expectativa por algo nuevo y diferente enfocándonos en el objetivo que ahora si obtendrán el financiamiento para concluir su casa o realizar el cambio a su casa que tanto requieren.
- Generación de valor, reforzar el producto de otorgar créditos individuales y grupales pero además reducir las decisiones a las que se enfrenta el usuario considerando que la entrevista a profundidad y en las encuestas el no entendimiento de los productos tradicionales y la burocracia son atributos que ellos rechazan, los productos de PIRCA tendrán todas las facilidades para que su adquisición sea lo más ágil y fácil, hacer preguntas con opciones múltiples, cuanto requieren prestarse, en cuanto tiempo desean el préstamo, cuanto suman tus ingresos muy directo para evitar confusiones.

- Cliente embajador de nuestra marca: Convencer al cliente para que recomiende y comparta los beneficios de contar con un financiamiento otorgado por PIRCA ofreciéndole facilidades de pago en caso tome un segundo préstamo: el primer mes no paga, una mejor tasa de interés, entre otros. Todo esto para cada cliente que recomiende a PIRCA y esta recomendación termine en un financiamiento para un nuevo cliente. Adicionalmente, al nuevo cliente recomendado también se le ofrecerá un beneficio similar.

8.8. Marketing Mix

Producto:

PIRCA se caracteriza por la búsqueda de la autogestión económica mediante la inclusión financiera del auto constructor no bancarizado que se encuentra desatendido por el mercado financiero tradicional. PIRCA tendrá flexibilidad y adaptación a la demanda y posibilidades de los auto constructores de sectores emergentes otorgándoles créditos grupales o individuales.

Beneficios:

- Agilidad
- Financiamiento flexible
- Inclusión financiera

Plaza:

Las zonas donde se ubica el público objetivo corresponde a la periferia de la ciudad de Lima enfocando la estrategia de crecimiento en cubrir las periferias de las principales ciudades del Perú.

Promoción:

La estrategia promocional de PIRCA estará soportada en 4 pilares:

- **Asesores en campo:** encargado de identificar clientes potenciales y realizar el ofrecimiento del producto de manera directa, así como la búsqueda de alianzas con ferreterías, maestros de obras que ayuden a la promoción de PIRCA, adicionalmente se realizará también campañas de incentivo para nuevos clientes o para referidos. Cada asesor se encontrará debidamente uniformado con el logo representativo de PIRCA.
- **Herramientas de promoción:** se realizará la promoción mediante banners en los distintos puntos de ventas de materiales de construcción, así como mercados, volantes, merchandising, artículos promocionales entre otros. Todo esto considerado en el plan de marketing del plan financiero.
- **Promoción digital:** la promoción también se realizará mediante redes sociales realizando contenido que genere expectativa desde el lanzamiento de PIRCA; luego información de valor sobre cómo acceder a nuestros servicios, adicionalmente utilizaremos WhatsApp como medio de contacto.
- **Cliente promotor:** El cliente será el promotor de PIRCA al recomendar a otros clientes el servicio y compartir en medios digitales las promociones por realizar esta acción. PIRCA le dará beneficios como mejores tasas de interés, opciones de pagos, entre otros.

La promoción digital planteada por PIRCA se basa en el estudio del comportamiento on line ante coyuntura covid-19 realizada en agosto 2020 por DATUM y Netquest nos menciona el % de personas que visitan sitios web/apps por NSE durante la cuarentena y al

reinicio de actividades, donde el acceso a las páginas de finanzas crece en todas las ciudades del país, así como en la capital.

Reach por nivel socioeconómico

Tabla N° 13

Porcentaje de uso de medios digitales

NSE D/E			
	Cuarentena	Reinicio	Variación
Finanzas	30%	35%	+5

Elaboración propia, fuente estudio comportamiento online ante coyuntura COVID-19 DATUM.

Este estudio nos muestra que ahora a nivel de sector socioeconómico y las diferentes edades de lo positivo que se incorporó en la pandemia fue el incremento de interacción con la tecnología, reduciendo el temor de utilizar aplicativos y acceder a páginas web para ejecutar las actividades que ya no se podían hacer de manera presencial, como el tema de finanzas. La siguiente tabla nos muestra el % de personas que visitaron los sitios web/apps por edades durante la cuarentena vs. reinicio de actividades para el sector financiero Reach por rango de edad.

Tabla N° 14

Uso de web y app de finanzas por rango de edad

Uso de web y app finanzas

	Cuarentena	Reinicio	Variación
De 16 a 24 años	31%	40%	+9
De 25 a 34 años	43%	46%	+3
De 35 a 44 años	46%	51%	+5
De 45 a 54 años	37%	44%	+7
De 55 a más años	26%	32%	+6

Elaboración propia, fuente estudio comportamiento online ante coyuntura COVID-19 DATUM.

En referencia a las aplicaciones para promocionarnos el estudio de Ipsos redes sociales en Perú urbano de junio 2020 realizado a todos los sectores socioeconómicos se estima que hay 13.2 millones de usuarios de redes sociales y representan el 78% de la población entre 18 y 70 años del Perú urbano, la siguiente tabla nos muestra que redes sociales pertenecen los usuarios en %.

Tabla N° 15

Uso de redes sociales

Redes sociales	%
Facebook	94%
Whatsapp	86%
Youtube	62%
Instagram	60%
Messenger	60%
Twitter	29%

Elaboración propia, fuente estudio uso de redes sociales IPSOS

Y finalmente en cuanto al uso de redes sociales este estudio nos muestra cual es la imagen de las redes sociales

Tabla N° 16

Calificación de redes sociales según uso

Mejores redes sociales para....			
Lanzar concursos o sorteos	Buscar recomendaciones de productos o servicios	Publicitar una marca	Comprar productos o servicios
		 	 

Elaboración propia, fuente estudio uso de redes sociales IPSOS

Marca

Se definió el nombre de la marca por una palabra que tiene un significado acorde con la propuesta de valor: PIRCA. Palabra quechua definida como: pared, muro, valla cercada de piedra u otro material. Es decir, es el muro que servirá para tu hogar, para proteger a tu familia, para iniciar ese sueño de contar con una casa terminada.



Figura N° 12 Logotipo PIRCA
Fuente propia

PIRCA promocionará sus valores confianza, agilidad, inclusión e innovación de manera constante tanto a los clientes como a sus colaboradores, brindando valor agregado y diferencial frente a la competencia brindando:

- **Confianza:** ofrecer tasas razonables, cumplir tiempos ofrecidos y ser transparentes con los clientes en cuanto a las transacciones y al uso de sus datos personales
- **Agilidad:** brindar un proceso de obtención de préstamos ágiles con productos claros.
- **Inclusión:** Estudiar cada cliente para que no sea excluidos, y brindar la opción de créditos grupales de no aprobar el individual.
- **Innovación:** controlar cada paso del servicio y mantener comunicación con los clientes para mejorar e innovar lo que se requiera buscando su lealtad y satisfacción.

8.9.Estrategia de Precio: Valor en el mercado

Determinar el precio es muy importante para la empresa y para el producto. En caso de PIRCA, el precio es la tasa de interés. El precio influye directamente sobre la demanda y es importante estudiar la elasticidad de la misma. Existen temas normativos para el establecimiento de las tasas y comisiones que se pueden cobrar en el Perú; sumado a esto, PIRCA ha identificado algunos factores claves para el establecimiento de la estrategia de precios de la Fintech:

1. **Propensión para tomar deuda:** mientras más propenso es el cliente a tomar el producto, mayor es la tasa de interés que este estará dispuesto a asumir.
2. **La elasticidad del mercado:** mientras mayor es la tasa de interés, menor será la demanda del financiamiento. Algunos estudios han determinado que una reducción del 10% sobre la tasa del saldo del financiamiento incrementa en más de 10% los saldos demandados por los clientes. Esto quiere decir que la demanda del sector es elástica.
3. **Identificar a nuestro público objetivo:** los segmentos a los cuales está orientado el proyecto tienen poco conocimiento de las finanzas y del sector, de hecho, para muchos será su primer préstamo en un momento de su etapa de vida en la que han decidido construir o terminar su vivienda. Pese a esto, tenemos el objetivo de tener una tasa de interés que esté acorde al mercado y no encarezca el proceso de construcción.

4. La competencia: Existen diferentes formas de financiar una construcción, formal e informal, tipos de productos y tasas de interés que se ofrecen en el mercado. Tasa de interés promedio para préstamos no revolventes hasta 360 días:

Tabla N° 17

Tasa efectiva anual

	TEA
Bancos	51.41%
Financieras	74.88%
Cajas	43.04%

Fuente: SBS – 092020

5. El valor del producto: el producto que ofrecemos está orientado a un segmento que no está siendo atendido por las entidades financieras actuales.
6. Seguir el plan estratégico: determinar cuál es la estrategia empresarial y el ingreso esperado en el plazo determinado como estrategia de negocio.
7. Comprender cómo se compone la tasa de interés de una entidad financiera: los factores básicos de la composición de la tasa de interés son:
- el riesgo
 - costo del fondeo
 - la inflación
 - la depreciación de los activos
 - la tasa de rentabilidad
 - la comisión por la colocación
 - costo de oportunidad

Estos factores son determinantes para establecer el precio. Adicionalmente, establecemos dos tasas de interés, una que llamaremos interés compensatorio, que es la tasa que cobraremos por el dinero del financiamiento vigente y otra que llamaremos interés moratorio, que es un interés adicional como indemnización por el atraso en los pagos que originan pérdida de liquidez u oportunidad de colocación a otro cliente.

Con base en lo explicado determinaremos la tasa de la siguiente forma:

Tabla N° 18

Determinación de la tasa de interés

Concepto	Valor	Observaciones
Riesgo	8%-13%-17%-22%	Según segmento del cliente
Costo del fondeo	4%	
La inflación	2.9%	
Depreciación activos	5%	
Tasa de rentabilidad	15%	
Comisión por la colocación	2.5%	
Precio total	37.4% - 51.4%	

Fuente propia

8.10. Estrategia de Distribución y Canales

El financiamiento será directo al consumidor. Como se ha mencionado en el BMC las formas de contacto con los clientes de PIRCA será por tres medios.

1. Asesor comercial:

Un personal capacitado con el producto que se ofrece y especialista en ventas financieras, él captará al cliente en las ferreterías, en los proyectos de construcción o domicilio del cliente. A su vez, contribuirá con la difusión de la app y la página web. También podrá comunicarse con los clientes a través de WhatsApp u otros medios no presenciales.

2. Fan page en Facebook:

PIRCA contará con una página en Facebook que servirá para el primer contacto con el cliente. Se mostrará contenido relacionado con la empresa, sus ventajas competitivas, los productos, recomendaciones para los usuarios, temas relacionados a construcción, entre otros.

3. Página web y App:

PIRCA tendrá una aplicación web, adaptable, ágil, muy amigable, podrá ser utilizada a través smartphones, y con las mismas funciones de la web. Se promocionará el uso de esta aplicación, en la web, por medio del asesor y su difusión será por las redes sociales.

La estrategia de distribución de PIRCA será directa, no habrá intermediarios. El financiamiento será directo al consumidor. En los siguientes gráficos se puede apreciar las diferentes estrategias de distribución que se utilizan y su estructura desde el productor hasta el consumidor final:



Figura N° 13 y 14 Tipos de canales de distribución

Fuente: <https://franciscotorreblanca.es/niveles-de-los-canales-de-distribucion/> y profesor Luis Faustino

Diferenciar la estrategia en función a los objetivos que se deben lograr: promocionar, posicionar, colocar el financiamiento y pagar las cuotas del mismo.

La estrategia de marketing resaltaré la modernidad y facilidad de las Fintech, aprovechará la insatisfacción de los consumidores con la banca tradicional y buscará llegar a las

personas que han intentado solicitar préstamos para cumplir sus metas, pero han sido excluidas por las entidades financieras formales. Los canales de distribución y colocación del financiamiento se realizarán a través de transferencias interbancarias con los diferentes Bancos.

8.11. Estrategia de Comunicación Integral

Debido a las condiciones financieras del emprendimiento y los clientes, con un presupuesto limitado y buscando el máximo beneficio y eficiencia del gasto, se desarrollarán estrategias de publicidad BTL, campañas directas y enfocadas específicamente en nuestro público objetivo, elaboradas específicamente para para las personas emprendedoras en las zonas donde se otorgará el financiamiento: correos electrónicos, llamadas, mensajes de texto, Google Ads, Facebook ads, visitas personalizadas, entre otros mecanismos de marketing directo.

El plan de Marketing acompaña la estrategia del negocio, por lo que basaremos nuestros esfuerzos en tres principios:

1. Superar a la competencia (directa o indirecta)
2. Mirar a los clientes que no saben que puede ser cliente
3. Enfocar el esfuerzo en un segmento de mercado no aprovechado

La estrategia de marketing tendrá dos formas de comunicación: Off y On line.

Offline por el promotor que estará en el punto de venta, visitándolos proyectos y a los clientes, comunicando nuestros beneficios y siendo el nexa con el cliente.

Online a través de una plataforma digital, redes sociales, app.

A continuación, presentamos una tabla con la estrategia según el objetivo:

Tabla N° 19

Planteamiento de estrategia de comunicación según objetivo y canal

Objetivo	Canal	Detalle canal
----------	-------	---------------

Promocionar	Presencial	Fuerza de ventas en campo
	Redes Sociales	Presencia en Facebook ads
	Ferreterías	Paneles publicitarios
	Proveedores aliados	Empresas que venden productos de construcción
Posicionar	Redes Sociales	Presencia en Facebook ads
	Paneles publicitarios	Resaltar la imagen de la marca
	Publicidad boca a boca	Fuerza de ventas en campo
	Campañas de referidos	
Colocar	Artículos publicitarios	
	Presencial	Fuerza de ventas en campo
	App - Web	Desembolsos desde plataformas digitales
	Alianza con proveedores	Colocación o derivación de referidos
Pagar	Red Kasnet	Cobros “a domicilio”
	Agencias bancarias	Gestión de cobranzas
	App - pasarela de pagos	Alianzas para generar más canales
	Web - pasarela de pagos	
	Plataformas de pagos	

Fuente propia

Detalle de estrategia promoción y publicidad Offline

Inicialmente se contará con un asesor de ventas el cual estará en los puntos de ventas de materiales de construcción con un banner de publicidad, y captará a los clientes que realicen compras consultando si requieren financiamiento para su construcción. Utilizará volantes y se encontrará uniformado para un mejor reconocimiento del cliente y posiciones de PIRCA como entidad de financiamiento.

Se gestionará alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción para hacer publicidad a PIRCA asegurando que el cliente financiado adquiera los productos en esa empresa.

Usuario embajador de nuestra marca: Convencer al usuario para que nos recomiende y comparta mediante alguna facilidad de pago en su segundo cliente para que opte por el préstamo: el primer mes no paga, una mejor tasa de interés por recomendar a PIRCA y al nuevo usuario recomendado una ventaja similar por ser recomendado.

Detalle de estrategia promoción y publicidad Online

Al ser una empresa que está iniciando y por el objetivo de ser ágil, la publicidad estará más enfocada en el marketing digital, utilizando como red principal Facebook considerando que el público objetivo de PIRCA usa esta red social y que esta red cuenta con herramientas para realizar seguimiento al mercado y sus movimientos.

Adicional a Facebook, se utilizará Google Ads, la cual permite orientar los anuncios según el segmento establecido, y así PIRCA pueda ser encontrada con la ayuda del análisis de palabras claves como “financiamiento”, “Financiamiento para construir”, “Crédito ágil”, entre otros.

Indicadores y KPIs

Para poder monitorear las estrategias de comunicación y evaluar su efectividad es necesario establecer indicadores para el monitoreo. Se han definido los siguientes:

Tabla N° 20

Indicadores de estrategias de Comunicación online

Acción	Objetivo	KPI	Meta	Herramienta de medición
Redes sociales	Lograr engagement mediante contenidos enfocados a los financiamientos	Número de seguidores, compartidos, likes y comentarios	Crecimiento de 5% de seguidores mensual	Reporte obtenido de herramienta audiencia insights de Facebook

y construcción

Página web PIRCA	Lograr llevar visitantes a la web Ser la plataforma de inscripción de financiamiento	Número de visitas por mes Número de inscripciones para otorgar crédito	Lograr un 50% de inscritos para obtener créditos por la web semestral Lograr un 20% de visitas mensual a la web	Reporte obtenido de herramienta audiencia insights de Facebook y Google analytics
------------------	---	---	--	---

Elaboración y fuente propia

El presupuesto para la ejecución del plan indicado, se encuentra en el plan financiero bajo el concepto de “Gasto de Marketing”.

9. Plan de operaciones

El plan de operaciones de la empresa detallará los procesos y el soporte de los mismos para llevar a cabo las colocaciones de los préstamos y la gestión integral de la empresa. Mostraremos todo el proceso integrado y como este se enlaza con la estrategia general de la empresa, los sistemas de calidad y la tecnología utilizada.

9.1 Objetivos y estrategia de Operaciones:

Objetivos operacionales:

- Captar prestatarios y evaluarlos en un tiempo no mayor a 1 día
- Otorgar créditos ajustados a las necesidades de los proyectos de construcción en sectores emergentes de forma ágil
- Evaluación eficiente de los prestatarios de manera eficiente y segura reduciendo el riesgo en el otorgamiento del crédito

Estrategia Operativa:

- Evaluación diferenciada de la banca tradicional

- Evaluación de créditos grupales
- Agilidad del proceso, rápido desembolso del crédito

9.2 Diseño del proceso

9.2.1 Promoción de créditos:

Identificará a los inmuebles con posibilidades de requerimiento de financiamiento para construcción (inmuebles aún sin culminar o con solo una planta construida) mediante la observación in situ y se ofrecerá los servicios de Pirca mediante volantes.

Se concretará la visita a clientes potenciales identificados en los inmuebles de la zona, brindándole asesoramiento y ofrecimiento del crédito.

Se tendrá un registro de visitas diarias a cada inmueble levantando información que identifique las necesidades de los clientes potenciales.

9.2.2 Evaluación de créditos

En caso el cliente requiera financiamiento se solicitará los siguientes documentos según la tabla para poder evaluar:

Tabla N°21

Documentación requerida para evaluación

Documentos requeridos

-
- DNIs de titulares
 - Documentos que acrediten la propiedad o posesión del inmueble a construir
 - Sustento de ingresos formales o evaluación *in situ* de ingresos informales
 - Presupuesto de obra o referencia de maestro constructor
 - Constitución de garantía hipotecaria para créditos mayores a S/ 20,000
-

Para la evaluación, se tendrá en cuenta los siguientes puntos:

- a. Dirigido a empresarios y dependientes que tienen necesidad de financiamiento para construcción o remodelación viviendas.
- b. De los Clientes:
 - Tipo de Cliente: Nuevo o recurrente.
 - Con historial crediticio o sin historial
 - Tipo de Persona: natural o jurídica
- c. De los Montos:
 - Tipo de Moneda: Soles
 - Monto Mínimo: Desde S/ 500 o su equivalente en Dólares.
 - Monto Máximo: Hasta S/ 35,000 o su equivalente en Dólares.
 - Financiamiento: Hasta el 90% del monto total de la obra.
- d. Del Plazo:
 - Plazo Mínimo: Desde 6 cuotas mensuales.
 - Plazo Máximo: Hasta 72 cuotas mensuales.
- e. De las garantías:
 - Garantía hipotecaria sobre inmueble: para montos mayores a S/ 20,000 o plazos mayores a los 24 meses. El gasto por la constitución de la garantía la asume el cliente.
- f. Condiciones especiales:
 - Se puede sumar ingresos de todos los integrantes de la familia que quieran aportar para la construcción.
 - Se pueden otorgar cronogramas individuales por cada miembro aportante y que participa en el crédito.

Una vez obtenida la documentación se realizará la presentación del file para aprobación donde el encargado zonal realizará la evaluación económica de la unidad familiar y presentará el caso al área de aprobación para su revisión y desembolso.

El área de aprobación podrá otorgar excepciones de acuerdo con su revisión y autonomía.

9.2.3 Formalización y desembolso del crédito:

El encargado zonal llevará a cabo la toma de firmas de los pagarés, el armado del expediente para llevarlo a la notaría para la constitución de la hipoteca (en caso corresponda) y contratos de préstamos para su desembolso en cuenta online del banco que el cliente tenga disponible. Se autoriza y se ejecuta el desembolso en cuenta.

Como mecanismo de control, PIRCA ofrecerá un proceso de desembolso ágil, directamente al cliente quien deberá proporcionarnos un cronograma de trabajo con fechas estimadas pero lo más reales posibles del maestro de obra, para poder realizar los depósitos conforme al avance de construcción. Además, deberá enviarnos los documentos que evidencien las compras de materiales para la construcción o mejora de algún lugar específico del hogar para asegurar que el destino del monto prestado sea para lo pactado con el cliente. El asesor de campo realizará seguimiento a la construcción y nuestra web tendrá un espacio para que el seguimiento y control se realice con la mayor agilidad posible.

9.2.4 Seguimiento del destino del crédito

El asesor zonal luego de 2 semana de desembolsado tiene que visitar al cliente y ver el avance de la construcción y asegurarse que el crédito no fue destinado para otro uso.

9.2.5 Supervisión post desembolso:

El área de aprobación enviará a un supervisor entre 1 mes o dos meses después del desembolso para verificar la veracidad de la información que constató el Zonal y propondrá oportunidades de mejora o sanciones en caso de incumplimientos a las políticas.

9.2.6 Seguimiento al crédito:

El zonal revisará diariamente las cuotas que tienen -7 días de atraso para adelante para hacer llamadas de fidelización para mantener actualizada la data y asegurarse que las cuotas se paguen puntualmente.

En caso los celulares suenen como apagados o no se obtenga una respuesta se programará visita al día siguiente para actualizar data y hacer fidelización.

A continuación, los flujos de los procesos explicados líneas arriba:



Figura N° 15 Mapa de Proceso

Elaboración propia

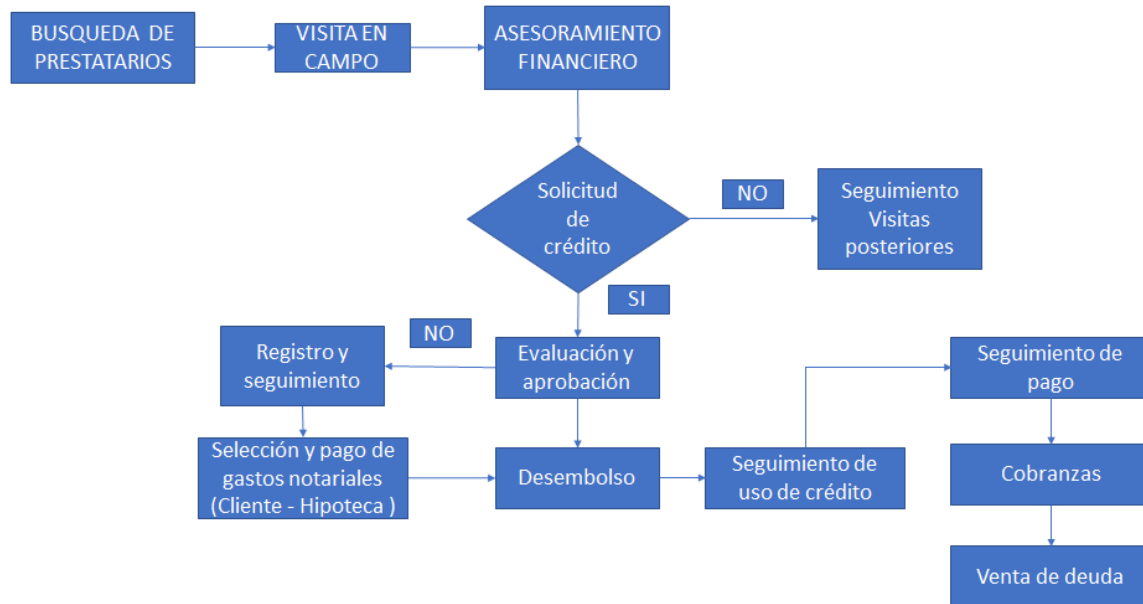


Figura N° 16 Diagrama de Flujo

Fuente: Elaboración propia

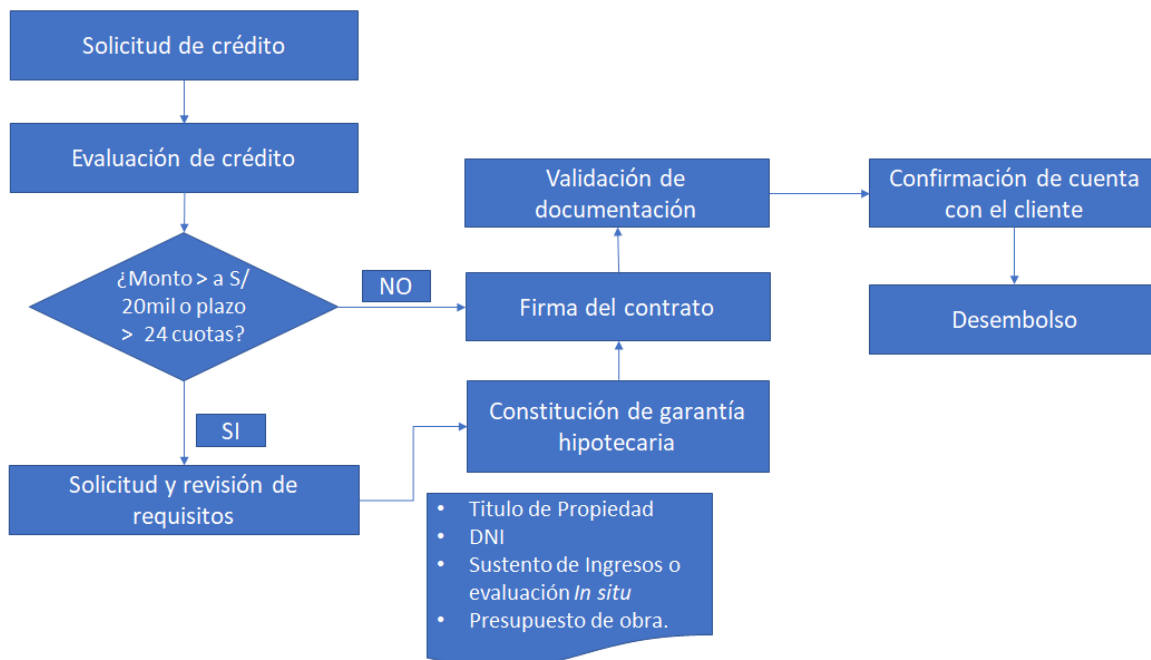


Figura N° 17 Diagrama flujo de desembolso

Fuente: Elaboración propia

9.3 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones.

En proyecto se iniciará en los distritos de mayor población como San Juan de Lurigancho, Villa el Salvador, Ate y Los Olivos para tener presencia en las 4 “nuevas Limas”, no se tendrán oficinas para atención al público, pero si representantes Zonales que podrían tener una oficina para procesar sus solicitudes que incluso podría ser su domicilio si vive en la zona de atención y cuenta con el espacio para homeworking.

El equipamiento de las “oficinas” sería un escritorio, un archivador, una laptop, servicio de internet y una impresora láser.

La Oficina “principal” en donde estaría la gerencia y los otros departamentos de Aprobación, de GDH, Marketing, Logística contarían con PCs rentadas, módulos personales, una sala de reunión y un kitchenet. La opción de trabajo remoto es posible mientras el volumen de operaciones sea bajo.

9.4 Métodos de Asignación de Préstamos:

Una investigación realizada por Lúmini el 2017 concluyó que en Lima y Callao el 67% de construcciones están inconclusas, es decir, presentan paredes de los costados sin tarrajear, fachadas sin tarrajear y construcción a medio terminar. Usualmente, las personas/familias cotizan los materiales y la mano de obra para la construcción, obtienen préstamos, tarjetas de crédito o sacan el dinero de sus ahorros para el financiamiento y van realizando desembolsos poco a poco conforme se va avanzando la obra. Bajo este modelo, la casa demora en construirse mucho tiempo o no se llega a terminar.

PIRCA busca solucionar este proceso mejorando la vida de sus clientes a través del financiamiento para la construcción de la vivienda soñada. Esto se logra mediante un proceso de fácil y ágil evaluación de clientes en los proyectos de construcción en los

sectores emergentes brindando asesoría y opciones de créditos grupales financiados por PIRCA contribuyendo a brindar una mejor calidad de vida, así como lograr mediante la construcción una comunidad inclusiva, segura y resiliente buscando la culminación de la construcción de las viviendas generando así revalorización del inmueble y el sector.

Bajo la premisa descrita se ha definido el método de evaluación y asignación de préstamos que se utilizará para los procesos de la empresa. Desde el inicio de la captación hasta que se coloca y se paga el financiamiento. El método será del tipo en línea o por flujo. Este método se define como un grupo de operaciones en línea y secuenciales que tiene inputs, los cuales se procesan (se registran, se comparan y se evalúan) y dan como resultado el producto, en este caso la aprobación y desembolso del financiamiento.



Figura N° 18 Flujo de asignación de préstamos

Fuente propia

Luego del financiamiento, el cliente debe realizar el pago de sus cuotas. Este pago lo podrá realizar a través de diferentes canales puestos a su disposición con la finalidad de darle la mayor facilidad posible y no genere fricciones en el cliente que puedan originar atrasos o incremento de costos por procesos de cobranza.

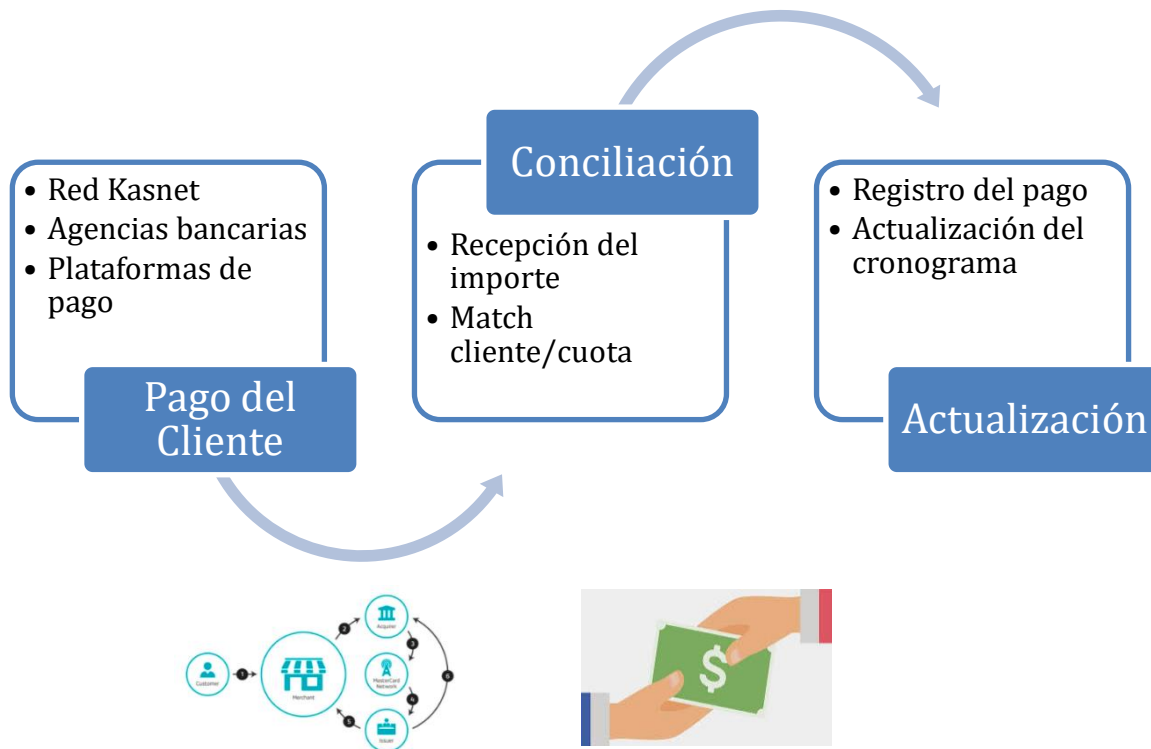


Figura N° 19 Procedimiento de pago

Fuente propia

Prestamos: (crowdfunding – P2P): la plataforma P2P está basada en el crowdfunding que pone en contacto a prestatarios con personas que quieren ser inversionistas sin la presencia de una entidad financiera y el crowdfunding como préstamos surgen como una vía de financiamiento alternativo.

Para ello utilizamos una metodología de evaluación crediticia propia y no tradicional para analizar el riesgo así mismo en base a esta evaluación de los proyectos de construcción en sectores emergentes, para ello se define la tasa de interés del préstamo y la línea de crédito a otorgar para su construcción.

9.5 Tiempos del proceso

El proceso tomará como máximo 48 horas, este plazo es clave para que el cliente pueda optar por el producto ofrecido.

Tabla N° 22

Tiempos por procedimiento

Procedimiento	Tiempo máximo
Solicitud	0.5 horas
Recolección de datos	1 hora
Validación de datos	2 horas
Evaluación de préstamo	1 día
Confirmación al cliente	1 hora
Desembolso en cuenta del proveedor	3 horas

Fuente propia

9.6 Economías de escala

La economía de escala busca generar el mayor volumen de producción y ventas reduciendo el costo por unidad de la colocación de cada préstamo. Esto se conseguirá cuando contemos con un mayor fondeo, muchos más clientes, gran cantidad de colocaciones y financiamiento 100% digital.

Lo que busca PIRCA es llegar a más lugares y zonas, esto se realizará con mayor facilidad debido a que no se cuenta con agencias físicas para la atención.

9.7 Gestión del inventario y proveedores.

Inventario son los stocks de una pieza o recurso que se usa en una organización. Un sistema de inventario es el conjunto de políticas y controles que supervisan los niveles del inventario y determinan aquellos a conservar, el instante en que es forzoso reabastecerlo y qué tan voluminosos deben ser los pedidos. En los servicios, el inventario por lo regular se describe a los bienes tangibles a vender y los suministros necesarios para administrar el servicio. (Chase, Jacobs, & Alquino, 2009)

Los servicios financieros son área de servicios donde no se encuentra stock de forma visible, en un área de préstamos cuando se le presta dinero a un cliente esos fondos representan el stock. Constantemente el dinero es retirado del capital de la empresa que viene de las actividades de inversión y desembolsado al prestatario cuando cumple con la entrega de los requisitos documentarios.

Estas definiciones permitirán realizar un control a los procesos para que el flujo tenga fluidez y no se generen acumulaciones de solicitudes de préstamo o de dinero.

En PIRCA, para administrar el servicio necesitamos suministros como la data que proporcione el cliente, la información que permitirá que nosotros podamos brindarle crédito individual o grupal, y el dinero son parte del inventario. El cual buscaremos gestionarlo con procesos ágiles y controlados.

Para la gestión proveedores se ha identificado proveedores que pueden afectar el servicio de no estar operativos. Debemos seleccionar, evaluar y controlar a los proveedores que brinden servicios de: centrales de riesgos, TI, cyber seguridad.

9.8 Gestión de calidad

Los servicios que son una sucesión de procesos que se experimentan de forma no tangible, en los que la producción y el consumo no pueden apartarse totalmente, y en los que usuarios o clientes participan activamente en el proceso productivo, tienden a ser percibidos

como extremadamente complejos. No obstante, para poder crear modelos de gestión de servicios con calidad es trascendental entender qué buscan en realidad los clientes y qué evalúan. Lo necesario es modelo de la calidad los servicios, uno que muestre la forma en que los clientes aprecian la calidad de los servicios y que comprendiendo como los clientes evalúan podemos identificar como gestionar esas evaluaciones y como influir en ellas en una dirección deseada. Para conseguir este objetivo, lo primero es aclarar la relación que hay entre el concepto del servicio, el servicio ofrecido a los clientes y los beneficios del cliente. (Grönroos, 1990)

La administración por calidad total se define como la gestión de la totalidad de una organización de tal forma que sobresalga en toda la variedad de productos y servicios que el cliente considera relevante. Máxime, tiene dos objetivos importantes a nivel operativo.

1. Diseño escrupuloso del producto o servicio.
2. Garantizar que los sistemas de la organización pueden producir de manera consistente el diseño.

Estos dos objetivos sólo se pueden lograr si la totalidad de la organización está orientada a ese mismo norte. (Chase, Jacobs, & Alquino, 2009)

El servicio de préstamos puede ser provechoso para todo tipo de consumidores. La creación o ideación de un producto crediticio implica tomar una decisión sobre las condiciones limitantes, el porcentaje de interés, los plazos máximos y mínimos y la selección de clientes. (Ríos Ramos, 2006)

De repente el reto principal que encaran en éstos tiempo las organizaciones financieras es aumentar el alcance de sus servicios, que aún muestran niveles bajos penetración a nivel nacional, porque su crecimiento se ha enfocada en zonas bancarizadas y su requerimiento de infraestructura aún no es suficiente. Otro factor es que es limitada la población que tiene un nivel adecuado de educación financiera, teniendo así una población que desconoce los costos que asume y la mejor forma de usar los productos financieros. (Jimenez, León, Parihuaman, & Susano, 2016)

Al interior de todo sistema existen dos formas de calidad. En primer lugar, está la calidad del diseño. Estos son los programas específicos y los procesos que aseguran producir algo (producto) que se pueda vender: lo que el cliente o usuario necesita o quiere. El segundo lugar es la calidad de la producción, conseguir los resultados con los estándares que se prometen de calidad. El control de calidad trabaja sobre los dos, el producto y el diseño del producto. Y es este momento cuando el control de calidad empieza a tomar distancia y diferenciarse del sistema tradicional. Encontrar la falla no es. Es preciso hallar la causa que hay atrás del problema o falla, y edificar un proceso que mengüe los errores futuros. (Deming, 1989)

Y en busca servicios de excelencia a los clientes es necesario gestionar la calidad, capacitando a los colaboradores, estandarizando procedimientos e introduciendo tecnología para generar procesos que agreguen valor a la empresa y buscar eliminación de desperdicios que incrementen los costos y el tiempo. Todo para satisfacer a los clientes como principal objetivo.

PIRCA busca utilizar un sistema de gestión de calidad enfocado en excelencia en el servicio monitorizando y controlando los procesos mediante indicadores de gestión:

Tabla N° 23

Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión

-
- Tiempos de aceptación de solicitud de crédito
 - Número de solicitudes tramitadas a la semana
 - % de reclamos no resueltos
 - % de clientes no aceptados en la primera solicitud
 - Número de prospectos diarios generados

En la presente tabla se detalla los indicadores de gestión planteados por PIRCA para medir el desempeño operativo.

PIRCA buscará mejorar continuamente sus productos para ser accesibles, simples, más ágiles y satisfacer a los clientes. Uno de los criterios más relevantes en los servicios es el tiempo de respuesta y como se diseña la experiencia total por la que pasan los clientes. De producirse algún error o inconveniente que origine un reclamo PIRCA debe tener determinada la respuesta ante los casos más comunes.

9.8.1 Evaluación:

El proceso iniciará mediante la consulta en la central de riesgos para establecer el tipo de cliente y revisar su historial de crédito (si lo tiene), en este paso PIRCA se asegura de otorgar préstamos a clientes sin calificación negativa. A continuación, aplica el modelo de evaluación, según corresponda, podría ser un cliente con historial (bancarizado) o uno sin historial (no bancarizado). Con base en la evaluación, se establece un score y un resultado que podría ser “rechazado” o “aprobado”

Si el resultado es Aprobado se deberá evaluar el monto, número de cuotas e intereses a los que califica el auto constructor, adicionalmente PIRCA contempla realizar el cobro del seguro de desgravamen dentro de los préstamos otorgados.

En el proceso de evaluación se ha determinado realizar una actualización periódica de los criterios para los clientes que buscan financiamiento para culminar o iniciar la construcción de sus viviendas. Esta actualización busca mitigar los niveles de morosidad realizando seguimiento a su comportamiento de pago y reporte crediticio mensualmente; en caso de créditos con una línea mayor a 20,000 soles se solicitará una garantía hipotecaria.

Para mitigar aún más el riesgo de morosidad, PIRCA no solo otorgará financiamiento para una actividad específica, la cual busca mejorar la salud financiera de los clientes, también incluirá en el contrato la firma de una letra de cambio a la vista la cual podrá ser ejecutada en caso de impago del deudor/cliente. Este es un trabajo que realiza el equipo destinado a la evaluación crediticia y de riesgos.

9.8.2 Pagos y desembolsos electrónicos:

PIRCA, haciendo uso de la tecnología tendrá diferentes plataformas para el pago permitiendo mantener una cartera vigente y brindando versatilidad a nuestros clientes en el pago de créditos, así como pueda acceder a ellos de forma rápida y segura.

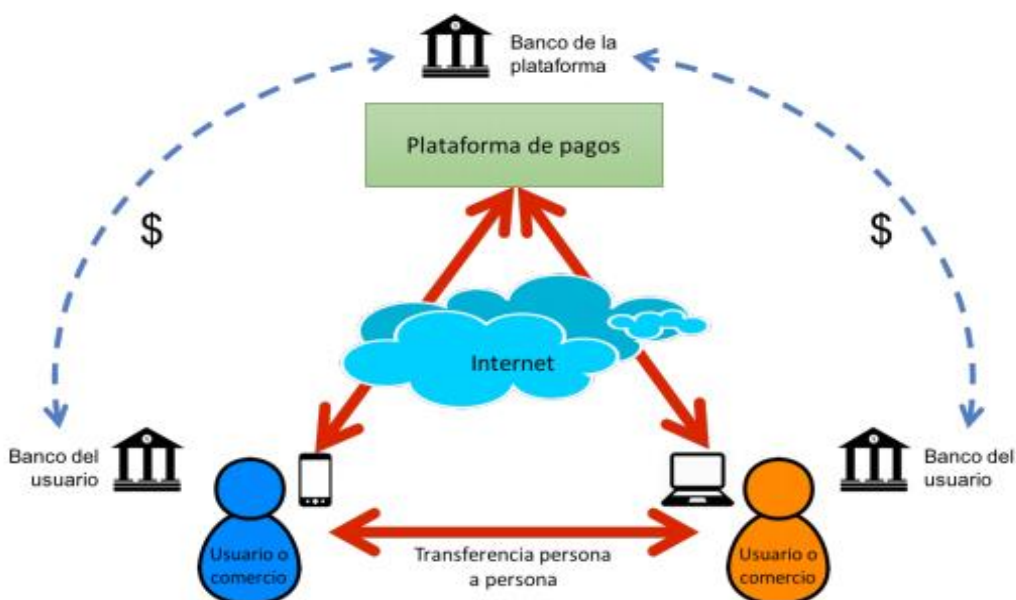


Figura N° 20 Plataformas de pagos electrónicas

9.8.3 Desembolso:

Una vez concluida la etapa de evaluación con resultado satisfactorio en la asunción de riesgos, PIRCA coordina con los clientes la entidad financiera donde desea recibir o retirar el efectivo señalando los datos de la cuenta en la que recibirá su desembolso.

Esta fase es previa aceptación por parte del cliente de las condiciones que se le brindarán y para las que califique como el monto final aprobado, el número de cuotas por pagar, la tasa

efectiva aplicada y otros datos. El paso siguiente es que cliente retire su dinero, pero es en el banco que ha elegido para que se realice el desembolso.

9.8.4 Seguimiento y cobranza:

Como parte de la seguridad y control de fraude, PIRCA posee procesos de seguimiento y cobranzas.

En este proceso automáticamente se tendrá que hacer verificaciones de los desembolsos y pagos de las cuotas de los clientes financiados, en ésta parte hay tareas que realiza los encargados de seguimiento y cobranza (cuando las cuotas presentan atraso), el asesor zonal en la etapa más temprana.

Para evitar correr riesgos mayores PIRCA, establece un proceso de cobranza preventivo considerando el historial y riesgo del cliente al cual se le ha otorgado financiamiento, este proceso consistirá en el envío de mensajes y llamadas recordatorias que haga de su conocimiento la cuota que tiene por vencer, así mismo, se encargara de realizar periódicamente el cobro a los clientes que presenten atraso en el cumplimiento de sus pagos.

10 Plan de Recursos Humanos

Los valores de PIRCA son confianza, agilidad, inclusión e innovación. El plan de Recursos Humanos está enfocado en atraer una estructura humana que refleje estos valores en el día a día, y a los clientes, evidenciando eficiencia y eficacia. El gestionar un número reducido de personal permitirá enfocar esfuerzos en mantener comunicación constante y cercana para desarrollar y retener a los mejores talentos es lo que PIRCA busca, siempre alineados con los valores y foco en el cliente.

PIRCA se ha propuesto un organigrama que refleje una estructura funcional, permitiendo que las personas realicen diferentes funciones según la especialización y las tareas asignadas a cada grupo de colaboradores manteniendo comunicación activa y eficiente entre todos (marketing, negocios y operaciones). Esta estructura permitirá que cada colaborador se enfoque en sus objetivos asignados, una mejor supervisión y evaluación del desempeño de todos favoreciendo a la toma de decisiones.

Una vez que la empresa este consolidada se implementará en pro de estar en constante innovación los conectigramas para contar con equipos transversales y dinámicos que tendrán un propósito en común que será mejorar el servicio de PIRCA continuamente, La característica de los conectigramas es que por naturaleza son entornos colaborativos cambiantes y ágiles , buscando volvernos una organización más competitiva, rompiendo una estructura funcional e impulsando más la colaboración de cada actor de la empresa, ayudándonos a crear cultura ágil, innovadora y horizontal potenciando la sinergia, autogestión y conexión con grupos de interés.

10.1. Estructura organizacional (Organigrama)

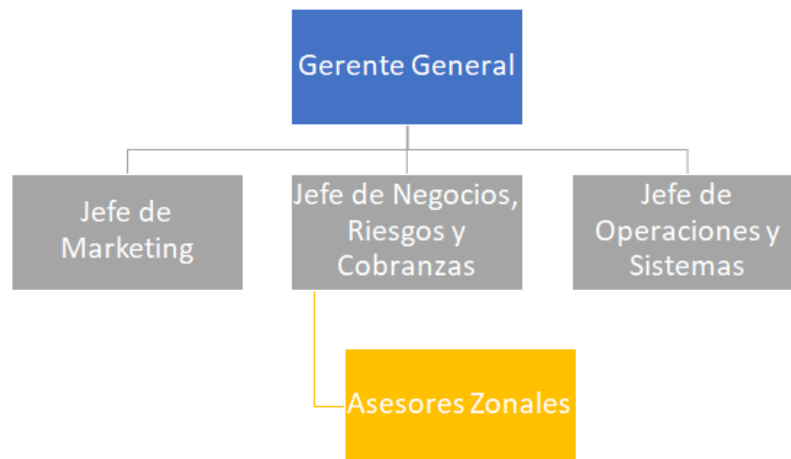


Figura N° 21 Estructura Organizacional de PIRCA

El organigrama de PIRCA que nos permitirá gestionar al máximo las capacidades de los colaboradores y optimizando los recursos.

Estructura organizacional (Conectigrama)



Figura N° 22 Conectigrama PIRCA

Fuente propia

10.2. Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Perfil del Gerente General

Tabla N° 24

Perfil de puesto: Gerente General

Puesto:	Gerente General
Coordina con:	Jefe de Marketing, Jefe de Negocios, Riesgos y Cobranzas y Jefe de Operaciones y sistemas
Reporta a:	No aplica

Misión del puesto

Búsqueda continua de oportunidades para el logro de objetivos de la empresa y del personal a cargo.

Lograr alianzas estratégicas para que PIRCA sea sostenible en el tiempo y cumplir con la normatividad vigente.

Perfil del puesto	Habilidades requeridas
Experiencia en el sistema financiero de más de 5 años manejando equipos comerciales como Gerente zonal o regional con maestría en negocios y sólidos conocimientos de análisis financiero, riesgos y metodologías ágiles	Liderazgo. Capacidad de trabajo en equipo. Capacidad de negociación. Orientación a objetivos.

Funciones principales

- Conseguir recursos para el funcionamiento de la empresa.
- Articular los esfuerzos de todas las jefaturas para que se logren los resultados.
- Monitorear el modelo de negocio y definir las mejoras por ejecutar.
- Definir junto al área de negocios las zonas a atender y los niveles de riesgos que se asumirán.
- Definir la metodología crediticia a usar y monitorear continuamente mejoras a la

misma.

- Participar en el reclutamiento y selección de personal.
 - Asignar los recursos que se gastarán mensualmente.
-

Perfil Jefe de Marketing

Tabla N° 25

Perfil de puesto: Jefe de Marketing

Puesto:	Jefe de Marketing
Coordina con:	Jefe de Negocios, Riesgos y Cobranzas y Jefe de Operaciones y sistemas
Reporta a:	Gerente General
Misión del puesto	

Dar continuidad al plan comercial para que Pirca cuente con mayor número de usuarios fidelizados

Perfil del puesto	Habilidades requeridas
Profesional con especialización en Marketing, con experiencia en startups, fintechs o sistema financiero.	Liderazgo. Creatividad. Orientación a resultados. Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de negociación. Orientación a objetivos. Orientación al cliente Innovación
Funciones principales	

- Definir la estrategia de branding.
- Definir la estrategia online y offline
- Definir los protocolos de atención al cliente y el post venta.

Perfil Jefe de Negocios, Riesgos y Cobranzas

Tabla N° 26

Perfil de puesto: Jefe de Negocios, Riesgos y cobranzas

Puesto:	Jefe de Negocios, Riesgos y Cobranzas
Coordina con:	Jefe de Marketing y Jefe de Operaciones y sistemas
Reporta a:	Gerente General
Misión del puesto	

Asegurar la eficiencia y continuidad del funcionamiento de PIRCA, mediante el seguimiento y control de las funciones realizadas por los asesores zonales, cumpliendo con la normatividad vigente.

Perfil del puesto	Habilidades requeridas
Profesional de carreras de administración de empresas o relacionadas. Experiencia en el sistema de más de 2 años manejando equipos comerciales de créditos individuales y grupales.	Liderazgo. Orientación a resultados. Capacidad de trabajo en equipo Orientación a objetivos. Orientación al cliente Innovación

Funciones principales
<ul style="list-style-type: none"> • Dar visto bueno a las aprobaciones de solicitudes de crédito. • Monitorear el trabajo de campo de los asesores. • Monitorear el cumplimiento de los objetivos de prospección diaria y de seguimiento de créditos. • Monitorear los indicadores de riesgos que se va formando en la cartera. • Dar retroalimentación diaria a los asesores sobre las posibilidades de mejora, así como reconocer los buenos resultados de manera diaria.

Perfil de Jefe de Operaciones y sistemas

Tabla N° 27

Perfil de puesto: Jefe de Operaciones y sistemas

Puesto:	Jefe de Operaciones y sistemas
Coordina con:	Jefe de Marketing y Jefe de Negocios, Riesgos y Cobranzas
Reporta a:	Gerente General
Misión del puesto	

Asegurar la eficiencia y continuidad del funcionamiento del sistema tecnológico de PIRCA, adaptando continuamente a las necesidades del cliente interno y externo para cumplir con el plan estratégico y la normatividad legal vigente.

Perfil del puesto	Habilidades requeridas
Profesional de sistemas con experiencia en manejo de operaciones bancarias y custodia de documentos valorados.	Liderazgo. Orientación a resultados. Capacidad de trabajo en equipo Orientación a objetivos. Orientación al cliente Innovación Adaptable al cambio
Funciones principales	

- Revisar cumplimiento de los requisitos de los documentos valorados.
- Lograr alianzas con las entidades financieras tradicionales para uso de sus canales digitales y agentes.
- Definir el sistema a usar según el crecimiento de las operaciones.
- Diseñar junto al Gerente General el score crediticio específico para la empresa.
- Diseñar e implementar las herramientas de campo para los asesores con el objetivo de digitalizar toda la información que se pueda obtener en el proceso de

venta y evaluación.

Perfil Asesor Zonal

Tabla N° 28

Perfil de puesto: Asesor zonal

Puesto:	Asesor Zonal
Coordina con:	Jefe de Marketing y Jefe de Operaciones y Sistemas
Reporta a:	Jefe de Negocios, Riesgos y Cobranzas
Misión del puesto	

Captar y fidelizar clientes para asegurar el incremento del mercado de PIRCA gestionando sus funciones enfocados en el cliente y en la mejora continua de la empresa.

Perfil del puesto	Habilidades requeridas
Egresados técnicos o universitarios con interés en el sistema financiero y experiencia o talento para las ventas	Orientación a resultados. Capacidad de trabajo en equipo Orientación a objetivos. Orientación al cliente Innovación Empatía
Funciones principales	

- Prospectar clientes en campo y generar alianzas con ferreterías y maestros de obra.
- Realizar la evaluación de los créditos in situ y proponer su aprobación a la jefatura de negocios
- Recorrer su zona asignada y aumentar la participación de mercado continuamente.
- Hacer crecer su cartera en número de clientes y monto mes a mes.
- Monitorear el cumplimiento de las cuotas mensuales y hacer llamadas y visitas de seguimiento a los clientes.

- Proponer mejoras al proceso de atención o marketing

10.3. Proceso de Reclutamiento de personal

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. (Chiavenato, 2007).

En la organización el reclutamiento es también una manera de proyectar la imagen, por lo consiguiente tienen políticas establecidas para el reclutamiento, algunas prefieren medios discretos y formales, mientras que otras optan por la difusión de su imagen y su filosofía desde la publicación de anuncios. (Veintimilla y Velásquez, 2007).

El proceso de reclutamiento se realizará de acuerdo a la investigación interna de las necesidades de la empresa lo que necesitamos de inmediato y cuáles serán los futuros planes de crecimiento y desarrollo, planeando adecuadamente y de acuerdo a los perfiles los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad y realizando una investigación externa del mercado. (Chiavenato, 2007)

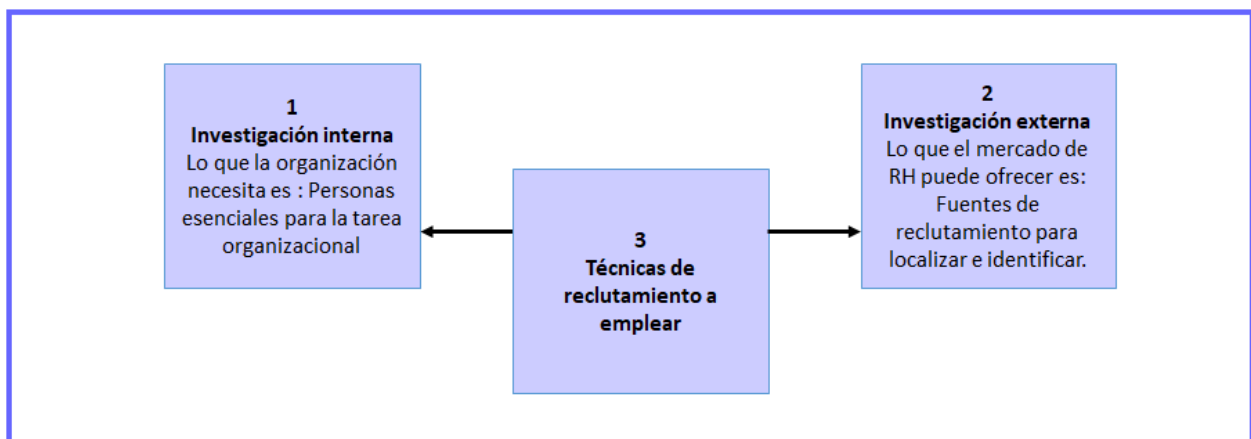


Figura N° 23 Etapas del proceso de reclutamiento

Fuente: Chiavenato, 2007

Es importante que en el proceso de reclutamiento se identifiquen los siguientes aspectos:

- El procedimiento para el proceso de reclutamiento
- Las fuentes de reclutamiento según el perfil de puestos
- Como gestionar las fuentes de reclutamiento, por ejemplo: universidades, institutos, etc.

PIRCA tiene como objetivo del reclutamiento atraer a las personas que cumplan con las características descritas en el perfil de puesto.

Para el inicio PIRCA utilizará el reclutamiento externo, reclutamiento será digital, es decir, mediante la publicación en sitios online especializados.

Reclutamiento en línea (on line). Es quizás una de los canales de contacto de mayor relevancia entre candidatos y empresas/organización. Las páginas web y aplicaciones para buscar empleo online diariamente se incrementan. Las empresas y organizaciones están apostando por la internet como canal para atraer candidatos talentosos y al mismo tiempo reducir costos de todo el proceso, mientras amplían el alcance del reclutamiento y para los candidatos se les facilita la tarea de búsqueda. Utilizar reclutamiento en línea suministra velocidad de información y disposición para trabajar inmensos volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. (Chiavenato, 2007)

Para concluir con este ítem el proceso de reclutamiento será:

- Identificar las necesidades de la empresa.
- Planificar cantidad de colaboradores a reclutar.
- Publicación del requerimiento on line de acuerdo al perfil.
- Selección de candidatos.

10.4. Selección de personal

Esta etapa de selección de personas es una parte del proceso integral de gestión de los recursos humanos o del talento, ésta etapa es posterior a la de reclutamiento. Tanto la etapa de reclutamiento como la de selección de talento deben ser tomados como fases de el mismo proceso: el ingreso de capital humano para la empresa u organización. La primera etapa consiste en divulgar, atraer la atención, es la fase de invitación, por otro lado, la selección es la etapa en la que se debe oponer, elegir, clasificar y de decisión, es donde se filtra la entrada y por eso es una etapa en la que se restringe. En ésta fase lo básico es escoger entre los prospectos reclutados los que tengan más probabilidad de adecuarse al puesto y tener buen. (Chiavenato, 2007)

La selección de personas permite elegir entre un gran grupo de postulantes para determinar los más indicados a ingresar a la empresa.

Se podría decir que la selección se encarga de la búsqueda de candidatos de entre los que se logran reclutar que estén más aptos para los puestos que se tiene disponibles en la organización, teniendo como objetivo con el fin de salvaguardar o incrementar la eficiencia y el performance del personal, así como la de la empresa u organización.

La etapa de selección busca recopilar información de los candidatos a la vacante de trabajo iniciando por el contenido de sus CVs, luego sus antecedentes y referencias de esta manera determinar a quién se debe contratar.

10.5. Criterios de selección

Los criterios definidos para la selección de personal serán:

- Los valores humanos y profesionales enumerados en el plan estratégico serán objeto de selección.
- Calificación positiva en centrales de riesgo.
- Personal universitario y/o técnico en carreras afines a la empresa, para formación.

- Residencia zonas cercas a donde se realizará la operación de la empresa.
- Conocimientos de tecnología.
- Buenas habilidades interpersonales (excelente comunicación y desenvolvimiento).
- Adaptable al cambio y búsqueda constante de agilidad y mejoras en su desempeño.

Estos criterios serán la base para seleccionar al personal, adicional a la recopilación de información, se filtrará los que más criterios de selección cumplan los cuales serán evaluados mediante:

- Test de conocimiento y habilidades.
- Test psicológicos y de personalidad.
- Entrevista de selección.

El objetivo del proceso de selección es atraer y contratar a las personas mejor calificadas. Los colaboradores con desempeño superior aportar de 5 a 22 veces más valor a la organización que los que tienen un nivel de desempeño promedio o bajo.

Se tiene que tener en cuenta que un proceso de selección deficiente puede traducirse en un irreparable daño en las organizaciones. Un solo elemento producto de un mal proceso de selección puede llegar a perjudicar el estado anímico de todo un equipo de trabajo, dado la importancia que tiene el trabajo en equipo en las empresas. Contratar y equivocarse en la persona para todos los puestos puede ser costoso en términos económicos e incrementar la exposición a riesgos. (Mondy & Noe, 2005).

10.6. Contratación de personal

La contratación es la parte final del proceso de reclutamiento y selección donde se ha elegido a un personal apto de acuerdo a todos los lineamientos y se inicia la preparación de contratos en papel para formalizar la aceptación al puesto, se deben verificar los beneficios sociales para hacer las afiliaciones correspondientes.

En el contrato debe indicarse los datos de la empresa y del trabajador, además indicar el tipo de contrato y la frecuencia de renovación además se debe indicar el cargo y salario mínimo a percibir entre otros datos.

En esta etapa se debe hacer entrega del reglamento de trabajo, e indicar todas las normas de trabajo con las que debe trabajar el colaborador, se le debe indicar los lineamientos básicos, horarios, y personal de contacto, ya que en la etapa de inducción se realizará la descripción de puesto a detalle, adicional a ello se le entregará las políticas de confidencialidad y competencia para mantener la integridad y ética de la empresa.

Cabe recalcar que el proceso de contratación no finaliza con la formalización del contrato. Es necesario brindar seguimiento al nuevo colaborador para facilitar su adaptación a la empresa y al puesto que ocupa de esta manera verificar que se tomó una decisión acertada.

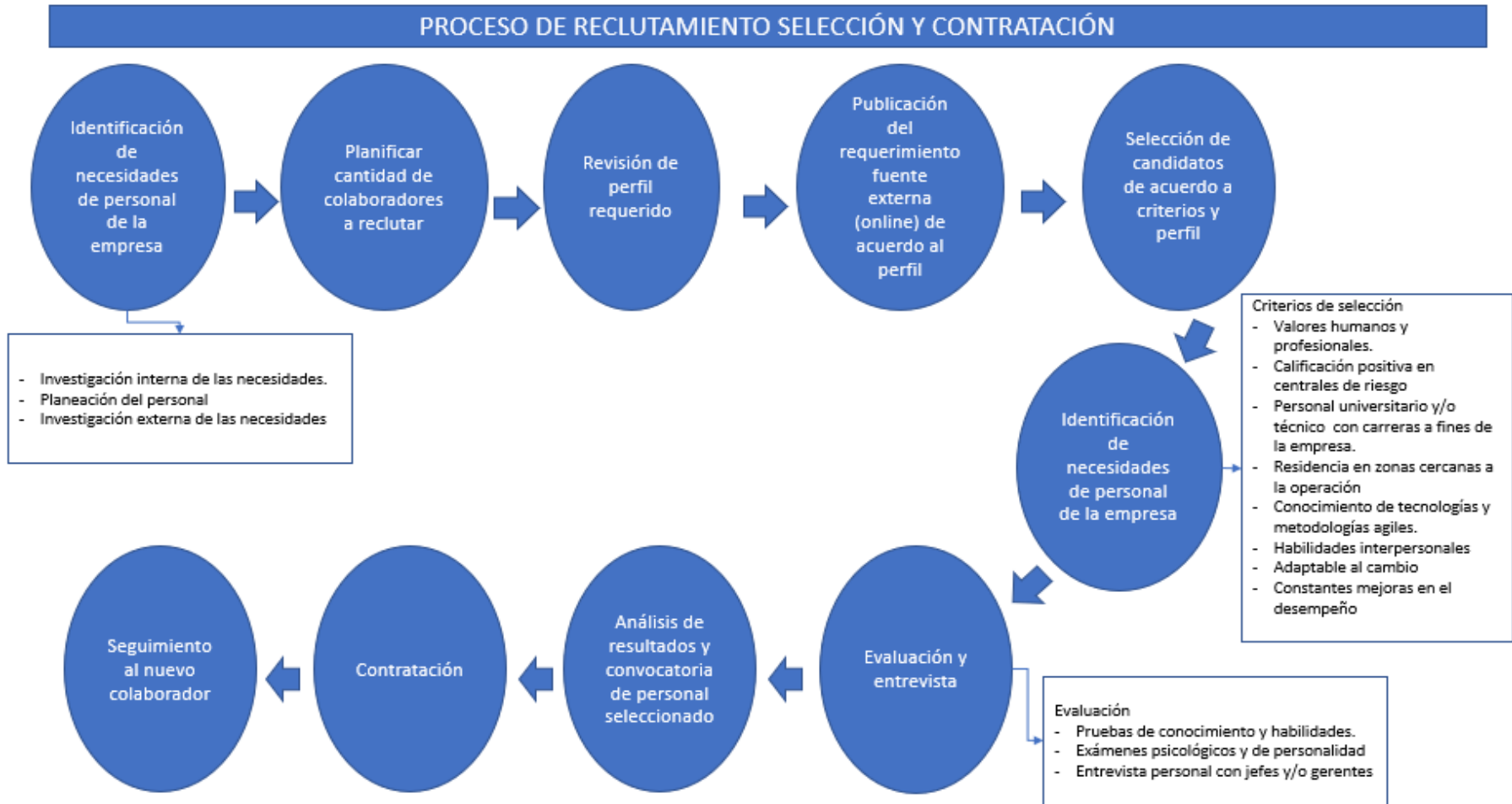


Figura N° 24 Flujo del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

10.7. Inducción, capacitación y evaluación del personal

Para el personal de ventas en campo tendrá un programa de formación denominado “Escuela de Formación” en el que durante 1 mes se capacitará en:

- Métodos de prospección, venta y recolección de datos comerciales en campo.
- Evaluación crediticia (cualitativa y cuantitativa).
- Seguimiento de créditos y técnicas de cobranza.

Luego del mes de formación pasarán a trabajar bajo supervisión directa del departamento de Negocios que monitoreará su cumplimiento en metodología de evaluación, indicadores comerciales y de riesgos.

Se tendrá reuniones mensuales de manera virtual o presencial de todos los Asesores Zonales con la gerencia para revisar los casos más relevantes del mes y generar aprendizaje conjunto para generalizar buenas prácticas o estrategias y evitar los errores que se cometieron en otras zonas.

Los indicadores principales por lo que se le medirá a los Asesores serán:

- Número de clientes nuevos captados: para medir su capacidad comercial y de cierre de ventas.
- Monto colocado mensual: Servirá para medir el volumen en soles que el funcionario está manejando.
- Cumplimiento de metodología crediticia: Para controlar que esté alineado con los criterios de originación de créditos.
- Ratio de mora: Para medir el nivel de seguimiento y control sobre su cartera de clientes.
- Motivación y desarrollo del personal

El objetivo de contar con programas de motivación y desarrollo del personal que trabaja en PIRCA, es atraer y retener al personal idóneo para las diferentes funciones que se requieren

en la empresa. Además, estos programas se enlazan con la con la misión, visión y los valores de la empresa: Pasión por los clientes, Transparencia, Inclusión social, Innovación continua.

PIRCA tendrá un programa de motivación que hará que cada colaborador viva la experiencia de trabajar en la empresa desde el inicio y a lo largo de su vida profesional en PIRCA. Este programa considerará lo siguiente:

1. Línea de carrera: se establecerán políticas claras de ascensos que permitan que los nuevos puestos que se vayan creando o queden libres, sean tomados por el personal interno que cumpla con las características requeridas. Lo cual permitirá ofrecer un lugar de trabajo sin preferencias y con equidad
2. Capacitaciones constantes: estas permitirán, no solo el desarrollo de un mejor desempeño en el trabajo, sino mejoras personales y profesionales
3. Gestión de la motivación intrínseca: ofrecer aprendizaje constante, autonomía para el desarrollo de su trabajo (programas de delegación), destacar la importancia de cada puesto (trascendencia), compartir el éxito con todo el personal de la organización, reconocimiento y cercanía (llamar a todos por sus nombres sin Sr. ni Sra.), identificar la motivación personal para trabajar su autorrealización.
4. Gestión de la Motivación extrínseca: sueldos, aumentos, comisiones, campañas con premios.
5. Management 3.0: bajo esta metodología se redefine el liderazgo y se establece la como responsabilidad de todo el grupo. Además, la felicidad de los colaboradores se establece como una prioridad. Herramientas: envolturas de retroalimentación, pasos hacia la felicidad, mapas personales, cartas Kudo, tableros de delegación.
6. Gestión de la comunicación: Se establecerá la política puertas abiertas, incentivo para la participación en decisiones, vestimenta informal, teletrabajo, flexibilidad de horarios (enfoque en resultados), kickoff al inicio de mes o de proyectos.
7. Programas de desarrollo: foto de inicio, evaluación de desempeño, programas de coaching

10.8. Remuneraciones y compensaciones

La compensación del personal se basará, principalmente, en dos objetivos:

Exigencias de la ley: cumplir las normas peruanas referidas a planes de incentivos, extras, descansos, seguro, gratificaciones. Los contratos contarán con cláusulas Clawback que eviten el riesgo de mala venta y el recupero de la comisión según corresponda.

Exigencias del personal: remuneración y estructura salarial justa y de acorde con el mercado, que contribuya con la retención del personal y premie a los que más contribuyan con la empresa.

Los Asesores Zonales tendrán una estructura que les permitirá ganar un sueldo fijo y comisiones según sus ventas. Además de esto, se pagará movilidad.

Tabla N° 29

Estructura de remuneración de los Asesores zonales

Concepto	Importe	Observaciones
Fijo	S/ 1,500	
Movilidad	S/ 300	
Variable	2%	
Bonos por logros		A definir según logro y desempeño

Fuente propia

10.9. Cultura Organizacional “PIRCA”

Misión: “PIRCA” brinda servicios financieros para impulsar el desarrollo del sector de la auto-construcción y el logro de la mejora de una vivienda digna, fomentando la inclusión financiera y la mejora del espacio donde habitan nuestros clientes.

Visión: “PIRCA”

Ser la empresa líder en apoyo social e inclusión financiera facilitando la construcción de viviendas para mejorar las condiciones de vida de sus clientes.

Valores:

- Confianza
- Agilidad
- Inclusión
- Innovación

Comportamiento: PIRCA define como principios para alinear el comportamiento de la organización los siguientes:

1. El cliente como centro del nuestro negocio: PIRCA tiene como prioridad brindar un producto alineado a cada uno de sus clientes, brindando una flexibilidad en la evaluación de créditos individuales y grupales con una metodología diferenciada de la banca tradicional, teniendo como meta poder otorgar créditos a la familia peruana de los sectores emergentes con una mayor accesibilidad e inserción en el sistema financiero de los autoconstructores, para ello brindamos asesoramiento al cliente desde primer contacto hasta la culminación de la ejecución de su obra generando un vínculo con el cliente, además de generar una experiencia e identificación buscamos la recomendación del auto constructor.
2. Ética e integridad: desarrollar un comportamiento ético e íntegro de cada miembro del equipo en su actuar dentro y fuera de la organización que sume al valor y prestigio de PIRCA dentro del mercado enfocado en uno de sus valores como es la transparencia y honestidad en busca de una relación ganar – ganar con los clientes logrando ofrecer un financiamiento competitivo dentro del mercado con cuotas accesibles que permitan realizar la construcción soñada dentro de las posibilidades de los autoconstructores.

3. **Inclusión Social:** Pirca tiene como uno de sus principales objetivos mejorar la calidad de vida de los sectores emergentes mediante la financiación a tasas de interés accesibles para la construcción de sus viviendas que contribuyan a la revalorización del predio, así como brindar mejores condiciones de habitabilidad para los miembros de la familia.
4. **Innovación Continua:** en este entorno tan competitivo, PIRCA establece la innovación como uno de los pilares soporte para seguir subsistir y sobresalir dentro del mercado por lo que buscamos establecer una cultura de innovación dentro de cada miembro del equipo para poder identificar de manera oportuna nuevos segmentos de mercado, productos o servicios en evolución e implementación que brinden mayor valor a la propuesta dentro del mercado.
5. **Creación de valor:** PIRCA mantiene sus esfuerzos en generar valor para cada uno de los accionistas e inversionistas mediante la innovación y mejora de la propuesta de valor constantemente dentro del mercado.
6. **Responsabilidad Social:** PIRCA ha establecido como parte de la búsqueda del desarrollo sostenible destinar porcentaje de las ganancias netas en ayuda social para la culminación de fachadas u otros acabados de los autoconstructores, además de ello PIRCA tiene como objetivo establecer nexos con las ferreterías dentro de las comunidades u asociaciones que genere un mayor ingreso dentro del sector.
7. **Trabajo en Equipo:** PIRCA tiene como otro de sus pilares la integración y el trabajo en equipo que busca complementar las habilidades de cada miembro para el crecimiento de la organización, el trabajo en equipo esta soportado en base al respeto, cortesía, empatía y reconocimiento de los colaboradores a través de una política de bonificación por metas comunes de equipo que lleve realizar una suma de esfuerzos como equipo para el logro de objetivos.

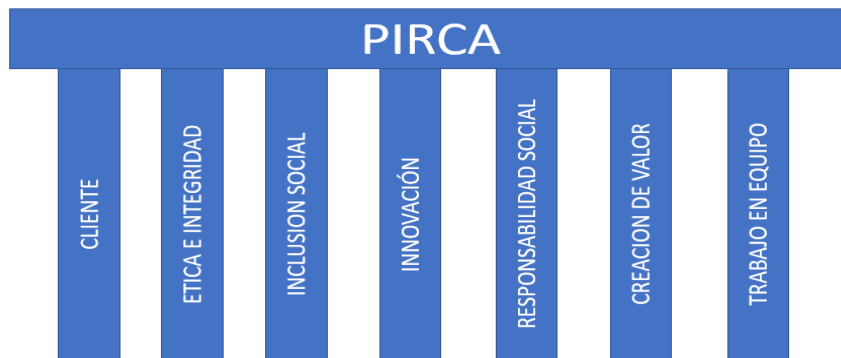


Figura N° 25 Pilares organizacionales de PIRCA

Fuente propia

- **Cultura compartida:** Como parte de difusión, formación e identificación de la cultura organizacional PIRCA ha establecido las siguientes actividades:
 1. Difusión de la cultura organizacional
 2. Liderazgo visible reforzando los valores y pilares de la organización
 3. Reuniones de integración en busca de establecer los lineamiento y controles que ayuden a fortalecer la cultura organizacional, así como el compromiso de los miembros del equipo en el cumplimiento de cada una de las políticas de la organización
 4. Difusión de los objetivos, cada miembro del equipo debe conocer los objetivos que PIRCA en las distintas áreas, así mismo debe adoptar cada una de los hábitos y reglas de conducta establecidos dentro de PIRCA.
 5. Establecer políticas de conducta y normas de convivencia
 6. Establecer una política de reconocimiento: buscando reforzar la cultura organizacional de PIRCA e incentivar el desempeño de cada uno de los colaboradores PIRCA ha establecido una política de reconocimiento tanto para el comportamiento según los valores de la organización, así como por el logro de los objetivos y metas establecidos.

11 Plan Financiero:

El Plan Financiero tiene como objetivo dar a conocer la sustentabilidad económico-financiera de la empresa para los próximos años. Muestra la información que evidencia la forma cómo se mueven y distribuyen los fondos, la colocación, los ingresos por intereses y los gastos en PIRCA.

11.1. Inversión y fuentes de financiamiento

El proceso de invertir consiste en brindar recursos con el fin de conseguir beneficio de algún tipo a cambio del riesgo al que se expone el importe invertido. Una inversión es un monto limitado de capital que se pone al servicio de otras personas, de una empresa o de un conjunto de éstas con el fin de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial. (www.bbva.com).

La inversión en PIRCA será de mediano a largo plazo y buscará la participación de otras organizaciones.

La inversión inicial necesaria que utilizará PIRCA para llevar a cabo el proyecto será de S/ 1'000,000 soles, cuya estructura de financiamiento será 50% de aporte de inversionistas (financiamiento externo) y 50% con el aporte del capital de los socios.

A continuación, se muestra el flujo de la búsqueda, selección y contratación del inversionista.

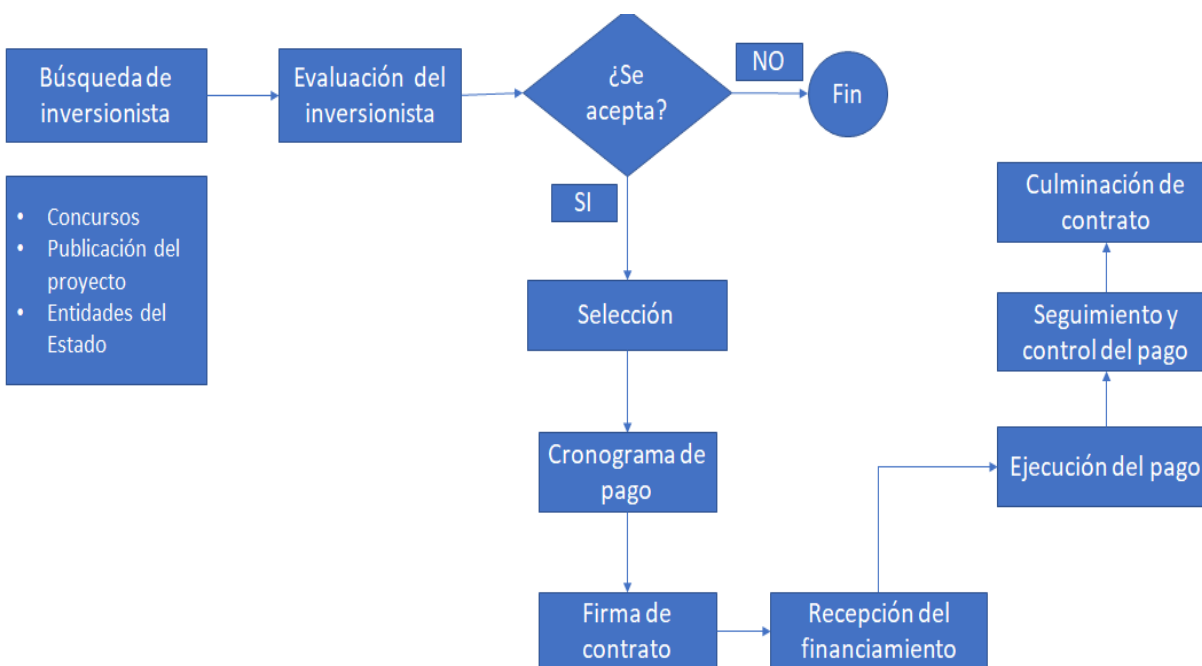


Figura N° 26 Diagrama inversionista

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el 50% de inversión, se ofrecerá un retorno superior a la tasa de interés promedio anual. Este retorno equivale al 8% anual sobre el aporte de los inversionistas. PIRCA se presentará a concursos y publicará el proyecto en diferentes plataformas digitales que permiten su evaluación por parte de inversionistas. Seguidamente tenemos una tabla con las diferentes tasas de interés que ofrecen las entidades que captan fondos, en la cual se evidencia que PIRCA es una de las mejores opciones en cuanto a la tasa de retorno ofrecida.

Tabla N° 30*Tasa de Interés ofrecida en fondos de inversión*

Entidad	TEA/TREA 360 DÍAS	TEA/TREA 720 DÍAS	Monto mínimo de apertura	FSD
Grupo inversión sudamericano	7%	9%	1000	NO
Kuria Cooperativa de ahorro y crédito	7%	8%	5000	NO
CREDICOOP AREQUIPA	6.25%	8%	500	NO
RAIZ	4.40%	4.50%	500	SI
COOPERATIVA PACIFICO	3.50%	4.50%	1000	NO
FINANCIERA PROEMPRESA	4.80%	5.40%	100	SI
FINANCIERA CREDINKA	4.80%	5.30%	20	SI
FONDESURCO		4.80%	20	NO
FINANCIERA CONFIANZA	3.50%	4.70%	100	SI
CAJA LOS ANDES	4.10%	4.60%	100	SI
QAPAQ	4%	4.50%	1000	SI
BANCO AZTECA	3.90%	4.25%	250	SI
COMPARTAMOS	3.60%	3.70%	500	SI
PRYMER	3.60%	4%	1000	SI
MIBANCO	3.50%	3.50%	350	SI
BANCO DE COMERCIO	3.25%	3.75%	1000	SI
BANCO RIPLEY	3.25%	4%	1000	SI
CAJA ICA	3.10%	3.30%	200	SI
CAJA CUSCO	3.10%	3.55%	200	SI
BANCO PICHINCHA	3%	3%	500	SI

Fuente: <https://comparabien.com.pe/depositos-plazo/result>; El cuadro muestra las tasas de interés ofrecidas por distintas entidades financieras para la captación de fondos de inversión.

Adicional al retorno ofrecido, PIRCA será una empresa constituida legalmente y contarán con todos los permisos que se requieran. Se firmará con el inversionista un contrato de préstamo con cláusulas que le aseguren el rendimiento esperado por su inversión y la forma como se realizarán los pagos que correspondan. Se presentarán informes mensuales sobre las colocaciones y mora de la cartera que se administra. Gracias al modelo de negocio del proyecto, PIRCA se enfoca en el mercado de deudores que cuentan con propiedad o posesión de inmueble en vías de titulación, así la posibilidad de impago o de no ubicar al cliente se reduce considerablemente. La política de PIRCA establece que para los importes superiores a S/ 20,000 contarán con garantía hipotecaria.

De acuerdo con la Circular No. 0018-2019-BCRP, las empresas ajenas al sistema financiero podrán cobrar como máximo el equivalente a la tasa promedio del sistema financiero para créditos de consumo. Esta circular está amparada por el artículo 1243 del Código Civil Peruano. Esta normatividad permite a PIRCA cobrar la tasa indicada en el presente proyecto y asegurar, de esta manera, la rentabilidad que espera el inversionista.

Con este importe, se realizarán gastos que buscan lograr la puesta en marcha del negocio. Esta inversión inicial se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 31

Inversión inicial

Inversión Inicial	2020
Desarrollo de App	12,000
5 Celulares	5,000
Documentación (Volantes, solicitudes)	500
Publicidad inicial	2,500
Constitución de la empresa	1,500
TOTAL	21,500

El cuadro muestra el gasto inicial que debe realizar PIRCA para iniciar operaciones. Los S/ 12,000 soles para “desarrollo” se destinarán para la elaboración de una aplicación que facilite la evaluación del cliente de manera ágil.

Con esta inversión se soportarán los gastos de lanzamiento incluyendo los de marketing. Se iniciará el desarrollo de la app con una versión orientada a captar la atención de los clientes,

realizar su evaluación, gestionar el proceso de desembolso y seguimiento del financiamiento. Se compararán celulares con el objetivo de mantener comunicación constante entre todos los integrantes de la organización y la instalación de la app indicada. La documentación necesaria para la comunicación y contratación en campo de los productos de PIRCA también ha sido considerada dentro de los ítems “Documentación” y “Publicidad”. Por último, la constitución formal de la empresa tendrá un gasto único inicial tal como se describe en la tabla previa.

Para poder iniciar con nuestra operación y garantizar nuestra supervivencia y continuidad buscaremos fuentes de financiamiento inicial con organizaciones no gubernamentales y/o programas de ayuda directa de embajadas para que el proyecto este subvencionado.

11.2. Gastos fijos y variables

Los gastos fijos están orientados a cubrir la operatividad de PIRCA, es por este motivo que los principales gastos fijos están orientados a personal (62.8%) y marketing (18.2%). Como todo el trabajo se realizará en campo, los gastos asociados por el arrendamiento son mínimo, al igual que los relacionados con los servicios y materiales para oficina; a medida que crezca la operación se irán incrementando los gastos de infraestructura, servicios y sueldos.

Tabla 32

Gastos fijos de la operación

Gastos fijos	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Sueldos	103,680	103,680	103,680	103,680	103,680	103,680	103,680	103,680	103,680	103,680
Comisión mantenimiento cuenta corriente	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Servicios (luz, agua, teléfono)	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Materiales para oficina, limpieza y otros	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Arrendamientos	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Documentación (Volantes, solicitudes)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Marketing	30,000	30,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
TOTAL	164,980	164,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980

La tabla 25 muestra los gastos fijos esperados para los siguientes 10 años.

Los gastos variables proyectados para los 10 primeros años de la empresa están compuestos por los intereses que se pagarán por la inversión y por las consultas que se realizarán a las centrales de riesgo. Estos dos gastos se han considerado como variables debido a que dependen de la producción de PIRCA, es así que mientras mayor sea la inversión mayor será el gasto financiero (y viceversa). Por otro lado, mientras más clientes se prospecten, mayor será el gasto por consultas en la central de riesgos; esto último dependerá del personal que se encuentra captando clientes en las zonas objetivo del proyecto.

Tabla N° 33

Gastos variables de PIRCA

Gastos Variables	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Consultas central de riesgos	18,000	21,600	23,400	28,800	30,600	30,600	32,400	33,120	34,560	35,280
Gastos financieros	38,604	38,604	38,604	46,325	46,325	46,325	46,325	46,325	46,325	46,325
TOTAL	56,604	60,204	62,004	75,125	76,925	76,925	78,725	79,445	80,885	81,605

Los gastos variables incrementan en función a la cantidad de clientes evaluados y según el capital que se necesita para financiar los proyectos de construcción de los clientes.

11.3. Capital de trabajo

Al ser una entidad de financiamiento, el capital de trabajo de PIRCA estará conformado por el dinero que se coloca como préstamo y sobre el cual los clientes pagarán un interés bajo el concepto de un porcentaje que se calcula a través del tiempo que le tome al cliente terminar de pagar el préstamo otorgado.

En el siguiente cuadro, se ha estimado las colocaciones y el comportamiento este financiamiento, así como el cálculo de los intereses que corresponderán al ingreso de PIRCA:

Tabla N° 34*Ingresos por colocaciones*

Ventas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo Promedio Colocaciones	950,000	874,000	880,080	1,069,594	1,054,433	1,055,645	1,055,548	1,055,556	1,055,556	1,055,556
Pérdida por créditos no recuperados	76,000	69,920	70,406	85,567	84,355	84,452	84,444	84,444	84,444	84,444
Ingresos por intereses	361,836	332,889	335,205	407,387	401,612	402,074	402,037	402,040	402,040	402,040
Ingresos por interés moratorios	11,799	10,855	10,931	13,284	13,096	13,111	13,110	13,110	13,110	13,110
TOTAL	373,635	343,744	346,135	420,671	414,708	415,185	415,147	415,150	415,150	415,150

El cuadro presenta el saldo que se mantendrá colocado, la posibilidad de no recupero y los ingresos que se generarán por los intereses y comisiones que se cobrarán a los socios: ferreterías asociadas.

Con base en la Tabla N° 13 Determinación de la tasa de interés, la cual se encuentra en la página 60 del presente documento, se ha realizado el cálculo del interés utilizando la tasa para clientes promedio de 41.4% Tasa Efectiva Anual (TEA) y el interés moratorio que equivale a 6.21% TEA. Para el modelo presentado por PIRCA, no se han considerado provisiones en los siguientes estados financieros debido a que el capital expuesto y posiblemente no recuperado, se enviará a pérdida con el objetivo de tener una evaluación más sólida. Cualquier recupero de dicho capital se registrará como ingreso extraordinario en el balance e irá directamente sobre la utilidad de la empresa. Con esta base, el interés se ha calculado considerando un capital igual al “Saldo promedio de colocaciones” menos la “Pérdida por créditos no recuperados” multiplicado por el interés de 41.4%TEA. La colocación crece a partir del cuarto año debido a que se espera un incremento en el capital que se utilizará para financiar los proyectos de construcción. La colocación mensual debe cubrir la maduración: importe de capital que es pagado por los clientes de los prestamistas y que da como consecuencia la disminución del importe colocado sobre el cual se calcula el interés.

11.4. Flujo de caja proyectado a 10 años

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado de la empresa. El flujo de caja muestra el resultado del dinero que, de acuerdo con la evaluación del proyecto, se estima que ingrese y salga de la empresa. Se consideran todos los ingresos y gastos proyectados.

Tabla N° 35

Flujo de caja proyectado de PIRCA

Flujo de Caja	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos	1,373,635	343,744	346,135	620,671	414,708	415,185	415,147	415,150	415,150	415,150
Capital inicial	1,000,000	0	0	200,000	0	0	0	0	0	0
Intereses	373,635	343,744	346,135	420,671	414,708	415,185	415,147	415,150	415,150	415,150
Comisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos	1,198,689	230,340	247,176	450,929	263,126	263,133	264,932	265,652	267,092	267,812
Fijos	164,980	164,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980	179,980
Variables	56,604	60,204	62,004	75,125	76,925	76,925	78,725	79,445	80,885	81,605
Gasto inicial	21,500									
Desembolsos	950,000			189,514						
Impuesto a la renta	5,605	5,156	5,192	6,310	6,221	6,228	6,227	6,227	6,227	6,227
TOTAL	174,946	113,404	98,959	169,742	151,583	152,053	150,215	149,498	148,058	147,338

Las tablas presentadas previamente dan como resultado movimiento de dinero que se refleja en el flujo de caja.

El flujo de caja de PIRCA muestra resultados positivos en los años que se han proyectado (10 años). Este gráfico considera los movimientos esperados de dinero – ingresos y salidas – de cada periodo; desde el ingreso procedente de la inversión inicial hasta el pago impuesto a la renta del décimo año. Esto demuestra que, manteniendo estables los niveles de colocación y el flujo de pagos, la empresa se mantiene con suficiente liquidez para asumir sus compromisos, generar la rentabilidad esperada y cumplir los objetivos propuestos en el presente proyecto.

11.5. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio está formado por la cantidad de clientes que deben mantener deuda con PIRCA para que la empresa logre cubrir sus egresos sin generar utilidad ni pérdida. Con un ticket promedio de S/ 6,000, una tasa promedio de interés de 41.40% TEA, la información de los costos fijos y variables, la inversión inicial y otros datos, podemos calcular el punto de equilibrio utilizando la siguiente fórmula:

Fórmula 1

Punto de equilibrio

$$PQE(\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos (CF)}}{PV - CVU}$$

El resultado para cada año se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla N° 36

Punto de equilibrio

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Punto de Equilibrio	78	80	87	87	88	88	88	89	89	89

Cantidad de créditos colocados para llegar al punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es de 78 préstamos de PIRCA.

11.6. Estados financieros proyectados a 10 años

Con base en la información presentada previamente, se revisará a continuación el estado de resultados de la empresa, el cual muestra utilidad desde el primer año. Esto evidencia que los proyectos de negocio bajo el modelo Fintech de financiamiento tienen, no solo un escenario positivo y en crecimiento, sino que resultan viables financieramente.

Es importante considerar que, debido a los niveles de ingresos generados por PIRCA, el régimen tributario bajo el cual se encuentra corresponde al Régimen Especial de Renta, sobre estas condiciones es que se ha calculado el impuesto correspondiente.

Tabla N° 37

Estado de Resultados

Resultado de cada ejercicio.

Estado de Resultados	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por Intereses	373,635	343,744	346,135	420,671	414,708	415,185	415,147	415,150	415,150	415,150
Gastos por intereses	38,604	38,604	38,604	46,325	46,325	46,325	46,325	46,325	46,325	46,325
Margen Financiero Bruto	335,031	305,140	307,531	374,346	368,383	368,860	368,822	368,825	368,825	368,825
Margen Financiero Neto	335,031	305,140	307,531	374,346	368,383	368,860	368,822	368,825	368,825	368,825
Gastos por servicios	18,000	21,600	23,400	28,800	30,600	30,600	32,400	33,120	34,560	35,280
Gastos de Administración	134,980	134,980	134,980	134,980	134,980	134,980	134,980	134,980	134,980	134,980
Gastos de Marketing	30,000	30,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Margen Operacional Neto	152,051	118,560	104,151	165,566	157,803	158,280	156,442	155,725	154,285	153,565
Utilidad de Operación	152,051	118,560	104,151	165,566	157,803	158,280	156,442	155,725	154,285	153,565
Otros (gastos) ingresos	76,000	69,920	70,406	85,567	84,355	84,452	84,444	84,444	84,444	84,444
Utilidad antes de impuesto	76,051	48,640	33,745	79,999	73,449	73,829	71,998	71,281	69,841	69,121
Impuesto	5,605	5,156	5,192	6,310	6,221	6,228	6,227	6,227	6,227	6,227
Utilidad Neta	70,446	43,484	28,553	73,689	67,228	67,601	65,771	65,053	63,613	62,893

Adicionalmente, presentamos el Estado de Situación de PIRCA proyectado para el cierre de los siguientes 10 años de operación. Es conveniente precisar que este estado muestra la situación financiera a una fecha determinada (cierre contable de cada año proyectado) y evidencia el destino de los recursos con los que cuenta y la manera en la que se ha invertido el capital de los socios y de sus inversionistas:

Tabla N° 38*Estado del Situación*

Activo	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Caja	174,946	113,404	98,959	169,742	151,583	152,053	150,215	149,498	148,058	147,338
Colocaciones	950,000	874,000	880,080	1,069,594	1,054,433	1,055,645	1,055,548	1,055,556	1,055,556	1,055,556
Activo Corriente	1,124,946	987,404	979,039	1,239,336	1,206,015	1,207,698	1,205,763	1,205,054	1,203,613	1,202,893
Fondos no recuperados	-76,000	-69,920	-70,406	-85,567	-84,355	-84,452	-84,444	-84,444	-84,444	-84,444
Intereses devengados	122,404	230,504	241,224	254,345	281,793	280,580	282,477	283,189	284,630	285,349
Inmueble, maquinaria y equipo	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
Activo No Corriente	63,404	177,584	187,818	185,778	214,438	213,128	215,033	215,744	217,185	217,905
Total Activo	1,188,350	1,164,988	1,166,857	1,425,114	1,420,453	1,420,826	1,420,796	1,420,798	1,420,798	1,420,798
Pasivo y Patrimonio										
Deudas corto plazo	117,904	121,504	138,304	151,425	153,225	153,225	155,025	155,745	157,185	157,905
Pasivo Corriente	117,904	121,504	138,304	151,425	153,225	153,225	155,025	155,745	157,185	157,905
Otras deudas largo plazo	500,000	500,000	500,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Pasivo No Corriente	500,000	500,000	500,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Total Pasivo	617,904	621,504	638,304	751,425	753,225	753,225	755,025	755,745	757,185	757,905
Resultado del ejercicio	70,446	43,484	28,553	73,689	67,228	67,601	65,771	65,053	63,613	62,893
Capital con recursos propios	500,000	500,000	500,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Total Patrimonio	570,446	543,484	528,553	673,689	667,228	667,601	665,771	665,053	663,613	662,893
Total Pasivo y Patrimonio	1,188,350	1,164,988	1,166,857	1,425,114	1,420,453	1,420,826	1,420,796	1,420,798	1,420,798	1,420,798

Contiene resultados positivos para cada año de la empresa.

11.7. Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI

Los indicadores financieros de PIRCA evidencian un proyecto viable, rentable y sostenible en el tiempo:

Tabla N° 39

Indicadores financieros

VAN	63,335
TIR	7.39%
WACC	6.08%
COK	4.76%
ROI	32.80%

El VAN calculado considerando los flujos de efectivo y pagos de la empresa a valor presente, para este cálculo se ha considerado el WACC como indicador que permitirá validar si el proyecto es viable.

La TIR es mayor a la tasa de rentabilidad sin riesgos en el mercado, incluso considerando un COK de 4.76%.

El COK considera los riesgos del sector y del país, además de la tasa de obtención del capital y prima de riesgo.

El WACC corresponde a la tasa promedio ponderada resultando del costo de la estructura del capital, tasas de interés e impuesto a la renta.

12 Conclusiones y Recomendaciones

- El crecimiento y evolución de las Fintech en el entorno nacional permite a PIRCA desarrollar un negocio viable y sostenible en el segmento de mercado de proyectos de construcción en los sectores emergentes.
- La metodología de evaluación de la banca tradicional para el otorgamiento de créditos a personas no inmersas en el sistema financiero o con ingresos informales e independientes tiene requisitos rígidos y complicados de cumplir, por lo que PIRCA establece una metodología de evaluación flexible y ágil que brinde las oportunidades de acceder a créditos grupales para los proyectos de construcción en sectores emergentes.
- Brindarle la oportunidad de evaluación de créditos grupales o familiares en la construcción de viviendas permitirá a PIRCA posicionarse como líder de financiamiento en los proyectos de construcción en los sectores emergentes, así mismo de esta forma PIRCA contribuye con el desarrollo y la revalorización de la comunidad.
- La regulación financiera en el rubro Fintech puede ser una oportunidad y amenaza al mismo tiempo, debido a que podría facilitar la operatividad de PIRCA dejando establecer tasas más adecuadas para el segmento. Al mismo tiempo, un exceso de regulación que hiciera que las Fintech asuman los mismos costos que el sistema financiero tradicional, harían que el proyecto sea inviable.
- Establecer las operaciones y búsqueda de prestatarios en San Juan de Lurigancho, Villa el Salvador, Ate y Los Olivos hará que PIRCA tenga presencia en las 4 “nuevas Limas” teniendo un gran segmento de mercado al ser de los distritos de Lima con mayor población.
- La asignación de un porcentaje de las utilidades para la realización de ayuda social para la culminación de fachadas y acabados generará desarrollo sostenible y nexos entre negocios de los alrededores y los autoconstructores.
- Durante la etapa de implementación de PIRCA se debe tener presente la aparición y crecimiento de nuevas Fintech o giro en el segmento de mercado de las Fintech existentes a fin de plantear estrategias que permitan mantener a PIRCA como líder dentro de los proyectos de construcción en los sectores emergentes.

- Se debe monitorear e identificar cambios en el entorno político, social, así como en la industria que permita aplicar un plan de contingencia que garantice la estabilidad de PIRCA y sus inversionistas.

13 Bibliografía

- Arellano. (2014). *Marketing Los 6 estilos de vida*.
- BBVA. (2020). *BBVA*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.pe/>
- BID, BID INVEST, & Finnovista. (2018). *Fintech America Latina 2018 - crecimiento y consolidación*.
- CÁMARA, L. (2020). *Expansión de las Fintech en el Perú*.
- Chase, R., Jacobs, R., & Alquino, N. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico.
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*.
- Deming, w. (1989). *Calidad, Productividad y competitividad la Salidad de la crisis*.
- Díaz, F. G. (2018). *Fintech en el Mundo*.
- Finnovista-BID. (2018). *Fintech en America Latina*.
- Gestión. (12 de junio de 2019). Fintech ya dan créditos por más de S/ 100,000 a mypes peruanas. *Gestión*.
- Gestion. (05 de agosto de 2020). *Gestion. Gestión*.
- Grönroos, c. (1990). *Marketing y gestión de servicios - la gestión de los momentos de la verdad y la competencia deservicios*. Madrid.
- Hatun. (s.f.). *Hatun*. Obtenido de Hatun.com.pe
- HATUN. (s.f.). *OBTEN*. Obtenido de Hatun: <https://hatun.com.pe/>
- INEI. (2017). *Una Mirada a Lima Metropolitana*.
- IPSOS. (2020). *Imagen y posicionamiento del sistema financiero*.
- Jimenez, J., León, F., Parihuaman, N., & Susano, F. (2016). *Calidad en el sector Financiero - Banca*.
- knight. (2018). Obtenido de fathomlondon.com
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium*.
- Legal, V. (2018). *El panorama de la industria FINTECH en el Perú*.
- legal, V. (2019). *Panorama d ela industria Fintech en el Perú*.
- Leon, S. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia*.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Perú, F. (2021). *Guía Fintech Perú* .
- Perú, F. (s.f.). *fintech Perú*. Obtenido de Fintech Perú: <https://www.fintechperu.com/asociados/>

Peruano, D. E. (18 de noviembre de 2020). El fenómeno fintech y sus desafíos. *Diario El Peruano*.

Radiografía de la industria fintech en Perú. (2019).

Ríos Ramos, F. (2006). *La Dirección de Operaciones de Servicios (DOS)*.

Rodríguez Santoyo, A. (2012). *Antología Comportamiento del consumidor*.

Scotiabank. (2020). *Scotiabank*. Obtenido de Scotiabank: <https://www.scotiabank.com.pe/>

Superintendencia de Bancas, S. y. (2020). *Sistema Financiero Peruano*.

14 Referencias

Calderón, A (2020). *Propuesta de mejora en la gestión de inventarios para el almacén de insumos en una empresa de consumo masivo*. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324442/Calderon_PA.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

Costa, A. (2012, 9 de julio). *Bancos locales innovan estrategias para competir y retener clientes*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bancos-locales-innovanestrategias-competir-retener-usuarios-noticia-1439303>.

Fernández, C. (2017). *Gestión de inventarios*. Malaga, España: IC Editorial.

Ríos Ramos, Franklin *La Dirección de Operaciones de Servicios (DOS) Industrial Data*, vol. 9, núm. 2, 2006, pp. 84-94 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81690212.pdf>

Schiffman Leon G. *Comportamiento del Consumidor*. Edición Prentice Hall. Octava edición. México. 2005.

Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México MC Graw Hill.

Mondy, W y Noe, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México Pearson Prentice Hall.

Veintimilla Ruiz, J y Velásquez Beltrán P. *Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras*, vol 6-3, marzo, 2017 pp 172-193 *Revista Boletín Redipe por Red Iberoamericana de Pedagogía se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional*. Recuperado de: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/download/217/214/>.

Fernández, C. (2017). *Gestión de inventarios*. Malaga, España: IC Editorial.

Grönroos, C. (1990) *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Jimenez, J., León, F. Parihuaman, N. y Susano, F. (2016). *Calidad en el Sector Financiero- Banca del Perú. Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas*. PUCP. Lima Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7649>.

Kotler, Phillip. (2000) *Marketing Management*, Millenium Edition. 10ª ed. PrenticeHall, Inc

Lira, C (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*. Primera edición, Registro de la camará nacional de la industria. México.

Rodríguez Santoyo, A. R. (2012,). *Antología, Comportamiento del Consumidor*. Recuperado de https://www.academia.edu/4001015/Comportamiento_del_consumidor.

Ríos Ramos, Franklin *La Dirección de Operaciones de Servicios (DOS) Industrial Data*, vol. 9, núm. 2, 2006, pp. 84-94 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81690212.pdf>

Schiffman Leon G. *Comportamiento del Consumidor*. Edición Prentice Hall. Octava edición. México. 2005.

<https://elperuano.pe/noticia-el-fenomeno-fintech-y-sus-desafios-90586.aspx>

<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-precio/>

W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *“La Estrategia del Océano Azul”*, Harvard Business Press, 2015.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13515/Trabajo%20de%20Grado%20Biane%20Castro%20-%20Carlos%20Alberto%20Britto.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://gestion.pe/fotogalerias/fintech-y-banca-digital-claves-para-impulsar-su-crecimiento-noticia/>

<https://franciscotorreblanca.es/niveles-de-los-canales-de-distribucion/>

<https://circulante.com/finanzas-cadena-de-suministro/ciclo-procure-to-pay-fintech/>

<https://circulante.com/finanzas-cadena-de-suministro/fintech-scf-supply-chain-finance/>

<https://circulante.com/fintech/>

<https://www.mypes.pe/index.php/noticias/estas-son-las-tasas-que-ofrecen-algunas-fintech-para-creditos-rapidos>

<https://elperuano.pe/noticia-el-fenomeno-fintech-y-sus-desafios-90586.aspx>

<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-precio/>

W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *“La Estrategia del Océano Azul”*, Harvard Business Press, 2015.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13515/Trabajo%20de%20Grado%20Biane%20Castro%20-%20Carlos%20Alberto%20Britto.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://gestion.pe/fotogalerias/fintech-y-banca-digital-claves-para-impulsar-su-crecimiento-noticia/>

<https://franciscotorreblanca.es/niveles-de-los-canales-de-distribucion/>

<https://circulante.com/finanzas-cadena-de-suministro/ciclo-procure-to-pay-fintech/>

<https://circulante.com/finanzas-cadena-de-suministro/fintech-scf-supply-chain-finance/>

<https://circulante.com/fintech/>

<https://www.mypes.pe/index.php/noticias/estas-son-las-tasas-que-ofrecen-algunas-fintech-para-creditos-rapidos>

<https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>

<https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>

<https://economipedia.com/definiciones/subvencion.html>

<https://peru.embassy.gov.au/limacastellano/Development.html>

<https://comparabien.com.pe/depositos-plazo/result>